

Linn Asmussen

Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen

En kvalitativ intervjustudie av ledere i oppvekstsektoren sin opplevelse av overgangen fra nærledelse til fjernledelse under Covid-19 nedstegningen av Norge.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse.

Veileder: Camilla Fikse

Juni 2021

Linn Asmussen

Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen

En kvalitativ intervjustudie av ledere i oppvekstsektoren sin opplevelse av overgangen fra nærledelse til fjernledelse under Covid-19 nedstegningen av Norge.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse.

Veileder: Camilla Fikse

Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Norwegian University of
Science and Technology

Sammendrag

Utgangspunkt for denne studien har vært lederskap under Covid-19 nedstegningen av Norge i mars 2020. Der barnehager, skoler og andre utdanningsinstitusjoner ble stengt. I dette forskningsstudiet har jeg intervjuet ledere som stod midt i denne pandemien i sitt lederskap, for å få innsikt i hvordan disse lederne opplevde å være ledere i denne perioden. Problemstillingen for forskningsstudiet har vært *hvordan opplevde ledere i oppvekstsektoren overgangen fra nærledelse til fjernledelse?* Med forskningsspørsmålene: *Hva opplevde lederne ble annerledes ved å lede i krise enn å lede i hverdagspraksis? Hva ble viktig og sentralt i lederskap under Covid-19 nedstegningen?*

Dette er en kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming. Analysen av empirien er gjort ut fra analysemodell utviklet av Tjora (2017) innen stregvis-dedutiv-induktiv metode. Seks ledere fra oppvekstsektoren med ulik bakgrunn og forutsetninger, har blitt intervjuet om sin opplevelse av eget lederskap. Ut fra studiens funn ble en sentral overordnet kategori valgt og illustrert med et empirisitat: **som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen** der lederne beskriver overgangen fra nærledelse til fjernledelse på ulike måter med forskjellige begrep, samtidig som det er noe felles i deres opplevelse hvor metaforen illustrerer det de plutselig står ovenfor. Mine funn handler om opplevelse av lederskap i det ukjente og uforutsigbare. Store omveltninger i lederskap da nærledelse gikk til fjernledelse, og da hverdagspraksis ble til kriseledelse med tildeles ulike rammebetingelser. Gjennom analysen trådte det tre tydelige tema som har fått betegnelsene:

1) Fra gyldne arena i lederskap til skjerm. Det nære og relasjonsorienterte lederskapet ble utfordret ved å lede på avstand og påvirket utøvelsen av lederskap. Digitale verktøy i lederskap viser opplevelsene av at dette ble krevende og ikke den kommunikasjonen som var å foretrekke.

2) Fra å fange de magiske øyeblikk til informasjon og ta av trykket. Da nærledelse ble til fjernledelse ble det nødvendig å bidra til å fremme trygghet i det ukjente gjennom kunnskap om at kriser rammer ansatte ulikt, og blant annet gjennom informasjon og verdibasert ledelse. Mine funn indikerer en balansekunst i lederskap der informantene måtte balansere kvalitet i tjenesten/faglig fokus og hvilket trykk de skulle legge på de ansatte.

3) Nå kommer det helvetes mye arbeid og mer som stridsledelse. Til slutt opplevelsen av å stå i press over tid; der mine funn synes å bygge opp under at det var krevende å stå høyt arbeidspress over en lengre tidsperiode, og uten å vite når perioden var over. Dette innebar både usikkerhet knyttet til å det å få smitte på arbeidsplassen og hva det ville gjøre med både ansatte og tjenestetilbudet. Lederskap med søkelys på det å ha andre og støtte seg på, samarbeide med og trepartssamarbeid ble sentralt, og en ledelsestilnærming som la vekt på myndiggjøring som bidro til tillit og ble god lederstøtte.

Abstract

The starting point for this study was leadership during the Covid-19 lockdown of Norway in March 2020, where kindergartens, schools and other educational institutions shut down. As part of this research, I interviewed leaders whose role meant they were also thrust into pandemic management, to gain insight into how these leaders experienced leadership during this period. The topic of this study has been: *How did leaders in the childhood services sector experience the transition from close leadership to remote leadership?* with the following research questions: *What did leaders find to be different about leadership during crisis, compared to leadership in everyday practice?* and *What became important in and central to leadership during the Covid-19 lockdown?*

This is a qualitative interview study, with a phenomenological approach. Empirical analyses are based on an analytic model developed by Tjora (2017) as a stepwise-deductive-inductive method. Six leaders from the childhood sector, with varying backgrounds and external constraints, were interviewed about how they experienced their own leadership. Based on the findings, a main category was selected and illustrated using a quote from the empirical data: ***like building the football pitch while the match is played***, where leaders describe the transition from close leadership to remote leadership in different ways, using different words, but still express a shared experience. This metaphor illustrates the situation they suddenly found themselves in. My findings focus on the experience of leadership in an unfamiliar and unknown situation, as well as major transformations of leadership when close management turned to remote management, and everyday practice turned to crisis management with, at times, varying constraints and conditions. In analysis, three clear topics emerged and were given the following descriptions:

1) From the golden arena of leadership to interacting through screens. Close and relational leadership was challenged by having to lead from afar, something that affected the practice of leadership. Experiences with digital tools in leadership indicate a challenging situation, where leaders could not engage in the types of communication they preferred.

2) From capturing moments of magic to providing information and relieving pressure. When close leadership became remote leadership, it became necessary to help promote confidence while navigating the unknown, by knowing that crises affect employees differently and by providing information and value-based leadership. My findings indicate a kind of leadership tightrope, where informants found they had to balance service quality/professional focus with how much pressure they felt they could put on their employees.

3) A hell of a lot of work and more like combat leadership. Finally, the experience of being under pressure for an extended period — my findings seem to indicate it was incredibly demanding to have to deal with such a stressful situation for an extended period, without knowing when it would end. This included both uncertainty about potential outbreaks in the workplace and about what this would do to both the staff and the services. Leadership focused on finding others to lean on and work with, and three-party collaboration, became a guiding principle, as well as a leadership approach emphasizing empowerment, which builds trust and provides good leadership support.

Forord

Å våge er å miste forfeste for en liten stund

Å ikke våge er å miste seg selv.

Søren Kirkegaard

Da sitter jeg her, og tenker det var mulig, jeg har virkelig kommet til slutten på denne reisen. Hvem skulle tro da jeg valgte å studere igjen; da jeg begynte på relasjonsledelse på NTNU Videre, at dette skulle bli til en masteroppgave 10 år senere? Jeg mistet motet en stund, men det var lenge før jeg begynte på selve på masteroppgaven. Jeg stod liksom litt fast, en masteroppgave ville kreve hele meg for, men nå sitter jeg her, og vet at snart, ganske snart er forskningsstudien levert.

Jeg står foran en liten siste innsjutt på en studie som egentlig bare har vært positivt påfyll, i ett år som har vært veldig annerledes, ett år der vi hatt færre muligheter for sosial kontakt og relasjoner med andre, ett år som ikke har gitt rom de store begivenhetene sammen med venner og familie, der de store merkedagene i livet har blitt feiret innenfor smittvernsregler. Vi har lært oss noen nye ord; Covid-19, korona og kohort. Det vi har kanskje lært mest er at vi mennesker er sosiale og at det helt essensielt å være sammen med andre; om det er med familie, venner eller kolleger på jobben. Jeg har skrevet denne masteroppgaven under denne pandemien. Jeg har skrevet om hvordan den har blitt opplevd av mennesker i ledelsesfeltet. Koronaåret og Covid-19 vil alltid være med meg, ikke bare med negative følelser, der oppgitthet og opplevelsen av å være lei av nye smittevernregler har stått sterkt, men året 2020/2021 vil også bli husket som det året som gav liv til og indremotivasjon til å fullføre masteroppgaven. Når strenge tiltak for smittevern ble innført; hadde jeg PC, fokus på lesing og skriving og den nærmeste familien rundt meg.

Tusen takk alle de fine menneskene som har oppmuntret meg og bidratt til at dette ble mulig. Uten de flotte og reflekterende lederne som ble intervjuet hadde ikke denne oppgaven blitt skrevet. Til de som har bidratt til refleksjon, utfordret meg i konstruktive samtaler, gitt meg tilbakemeldinger, korrekturlesning, bidratt med oversettelser – og ikke minst heiet meg fram. Tusen takk Gro, Tone, Julie, Camilla I, Sissel, pappa og mamma, og familien min Jahn Richard, Nora, Emil med alltid med støttende og oppmuntrende ord. En ekstra tusen takk til min sprudlende og kunnskapsrike veileder, Camilla Fikse; som nå vet at om jeg ber om to minutter til en kort prat, så blir det gjerne litt lengre. Takk NTNU Grafiske ved Astrid for å ha bidratt til å illustrere oppgaven.

Mest av alt vil jeg takke meg selv. Nå har jeg endelig hatt mot til å fullføre, og jeg kjenner det nå skal bli godt med mer tid til å gjøre andre ting, men også bruke det jeg har lært og det også i ny jobb. Håper resten året 2021 innbyr til en mer normalisert hverdag for alle de menneskene som jeg er glad i og som er viktige for meg.

Trondheim 12.juni 2021

Linn Asmussen

1 Innledning	6
1.1 Sentrale begreper	7
1.2 Litteratursøk	7
1.3 Oppbygging av oppgaven	8
2 Teoretisk forankring	9
2.1. Relasjonell ledelse	9
2.1.2 Partsamarbeid i lederskap	10
2.1.3 Småprat, walk-the-talk og kjenne sine medarbeidere	11
2.2 Virtuelle samarbeidsformer og fjernledelse - nye samarbeidsformer i lederskap	12
2.3 Lederskap i det uforutsigbare og i krise	13
2.3.1 Å møte endring	14
2.3.2 Når hverdagsledelse blir til kriseledelse	15
2.3.3 Kriser rammer oss ulikt	16
3 Forskningsdesign og metode	18
3.1 Kvalitativ metode	18
3.1.1 Fenomenologisk tilnærming	18
3.2 Metode for innsamling av data	19
3.2.1 Individuelle semistrukturerte intervju	19
3.2.2 Valg av forskningsdeltakere	20
3.2.3 Intervjuguide	21
3.2.4 Gjennomføring av intervju	22
3.3 Fremgangsmåte for analyse av data	23
3.3.1 Transkribering	23
3.3.2 Analyseprosessen	23
3.4 Studiens troverdighet og kvalitet	25
3.5 Etikk og etiske vurderinger	25
3.5.1 Krav til samtykke	26
3.5.2 Krav til informasjon	26
3.5.3 Krav til konfidensialitet og fortrolighet	26
3.6 Jeg som forsker	27
4. Empiri/analyse/funn	29
4.1 Hovedkategori 1: Fra gyldne arena i lederskap til skjerm	30
4.1.1 Småpraten, møteplassene, og de sosiale arenaene som forsvant	30
4.1.2 Face-to-face interaksjon til skjerm	31
4.1.3 Betydningen av intuisjon	32

4.2. Hovedkategori 2: Fra å fange de magiske øyeblikk til informasjon og ta av trykket	33
4.2.1 Økt betydning av informasjon	33
4.2.2 Oppgaver skulle løses på en helt ny måte	34
4.2.3 Mål, retning og verdibasert ledelse til å ta av trykket	36
4.3 Hovedkategori 3. Nå kommer det helvetes mye arbeid og mer som stridsledelse.	37
4.3.1 Betydningen av å lede igjennom andre	38
4.3.2 Ikke smitte på min vakt	38
4.3.3 Krisehåndtering fra toppledelsen	39
5. Drøfting/funn	41
5.1 Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen	41
5.1.1 Det nære og relasjonsorienterte lederskapet utfordres	43
5.1.2 Digitale verktøy i lederskap	45
5.2 Samarbeid–helt nødvendig	46
5.2.1 Myndiggjøring blir god lederstøtte	47
5.2.2 Å bidra til å skape trygghet i det ukjente	48
5.3 Balansekunst i lederskap	50
5.4 Å stå i press over tid	51
6 Avslutning/oppsummering	54
6.1 Implikasjoner for videre forskning	55
7 Referanser	56
8 Vedlegg	60
Vedlegg 1 NSD sin vurdering	60
Vedlegg 2 Samtykke skjema til forskningsdeltakere til masteroppgave i relasjonsledelse	63
Vedlegg 3 E-post til informantene	66
Vedlegg 4 Intervjuguide	67
Vedlegg 5 Validering av sitater	69
Vedlegg 7 Arbeid med funn gjennom gul-lappe system	70
Vedlegg 8 Bruk av post-it applikasjon-koding	71
Vedlegg 9 Litteratursøk	72
Vedlegg 10 Støttespørsmål til intervju	76
Figurer/illustrasjoner	77
Forkortelser	77

1 Innledning

En vårdag i mars 2020, stod plutselig jeg, og mange ledere i Norge ovenfor en helt ny situasjon: da Covid-19 endret vår lederhverdag og arbeidsform slik vi kjente den.

NRK nyhetene torsdag 12.mars 2020: *Regjeringen kommer med tiltak som er de mest inngrepene den norske befolkning har opplevd i fredstid. Vi står i en vanskelig tid for hele Norge. De drastiske tiltakene vi nå gjør, gjør vi i håp om å stanse viruset, sier Solberg. Fra og med i dag torsdag klokken 18.00 til 26.mars gjelder følgende: Barnehager, barneskoler, ungdomsskoler, videregående skoler, universiteter og høyskoler og andre utdanningsinstitusjoner stenges.*¹

For mange ledere i barnehager, skoler, universiteter og høyskoler, ble hverdagen plutselig endret. All drift som vi kjente, ble endret på noen timer, og alle disse viktige samfunnsfunksjonene stengte på dagen. I dagene og ukene som kom, ble ledelse satt på prøve, og ble det i lang tid. Hjemmekontor ble et allment kjent begrep og hverdagen for flere hundre tusen ansatte i hele Norge. Nærledelse ble til fjernledelse over natta for mange ledere. I perioden under, og i kjølvannet av Covid-19, har også flere store firma i Norge signalisert muligheten for hjemmekontor for deres ansatte er kommet for å bli. Telenor sjefen i Norge, Sigve Brekke har uttalt at «det har fungert overraskende bra med hjemmekontor, så bra at konsernsjefen tilbyr alle ansatte å få velge helt selv om de vil komme fysisk på jobb» sier han til NRK.²

Har forherligheten til hjemmekontor kommet for tidlig uten at forskning og empiri kan si noe om de langsiktige konsekvensene? Hvilken betydning vil dette få for fremtidig ledelse og lederskap i Norge? Står vi foran en annen type lederskap? Hvordan lykkes ledere i et slikt lederskap? Hvordan er det mulig å lede ansatte gjennom relasjonelle ferdigheter og relasjonell ledelse når en stor del av ansatte sitter på hjemmekontor? Når nærledelse ble til fjernledelse, utgjør det en forskjell i hvordan du som leder møter dine ansatte, fanger dine ansatte i å gjøre noe bra. Hvordan fordeler du din oppmerksomhet, lytter, ser, støtter og utfordrer? Hvilke verktøy ble tatt i bruk? Hvordan ser og hører en slik ledelse ut i praksis? Når hverdagsledelse blir til å lede i krise, hva oppleves som annerledes? Ut fra et ledelsesperspektiv, er det dette jeg ønsker å forske på.

Begrepet ledelse har tidligere vært knyttet til makt og innflytelse, og der hvor ledelsestilnærming var i større grad preget av autoritær og målrettet styring (Martinsen, 2019, s. 23). Nyere forskning styrker relasjonsorientert ledelsen, og Spurkeland (2017, s. 16) viser til en oversiktsanalyse av mer enn 3 300 enkeltstudier fordeler ved kvalitetsrelasjoner mellom medarbeider og leder.

I denne forskningsstudien skal jeg undersøke med ledere som stod midt i denne pandemien i sitt lederskap for å få innsikt i hvordan disse lederne opplevde egen ledelse og sitt lederskap. Problemstillingen ble derfor:

¹ https://www.nrk.no/video/pressekonferanse-med-statsministeren-og-helsedirektoren_885359c4-486d-4d5f-b7d3-aa308699ff88

² <https://www.nrk.no/norge/telenors-ansatte-trenger-ikke-mote-fysisk-pa-jobb-i-fremtiden--far-bestemme-arbeidssted-selv-1.15038899>

Hvordan opplevde ledere i oppvekstsektoren overgangen fra nærledelse til fjernledelse?

Med forskningsspørsmål:

Hva opplevde lederne ble annerledes ved å lede i krise enn å lede i hverdagspraksis?

Hva ble viktig og sentralt i lederskap under Covid-19 nedstengingen?

1.1 Sentrale begreper

Det finnes mange ulike definisjoner på lederskap, men *lederskap blir ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for at en organisasjon skal lykkes eller ikke* (Martinsen, 2019, s. 29).

Sentralt i problemstillingen står begrepene nærledelse og fjernledelse. Jeg vil derfor avklare begrepene i denne forskningssammenhengen. Jeg gjorde mange søk i forskningsbasert litteratur knyttet til begrepene. Søkeord på fjernledelse benyttet var blant annet: *remote leadership, leading at a distance og distributed leadership*, men også å lede på avstand, distanseledelse og fjernledelse. Hvordan velger jeg å definere nærledelse og fjernledelse for denne oppgaven? Nærledelse kan forstås i denne sammenhengen lederskap der leder og ansatte treffes og møtes fysisk på jobben. Fjernledelse omhandler det motsatte; der lederskap handler om å lede på avstand, der leder og ansatte er fysisk atskilt fra hverandre i arbeidshverdagen.

Ifølge Folkehelseinstituttet ³ er en pandemi er betegnelsen på et sykdomsutbrudd som rammer store deler av mennesker over hele verden. Covid-19 er et virus og står for «coronavirus disease 2019». Sykdommen rammer først og fremst luftveiene. I desember 2019 ble det observert en opphopning av sykdomstilfeller med lungebetennelse i den kinesiske byen Wuhan. Dette viruset sprede seg fort til Europa og bidro til at hele verden ble stående midt i en pandemi fra mars 2020. ⁴ Covid-19 har ført til at verden ble stående i en krevende pandemi fra mars 2020, og den er fremdeles krevende og ikke avklart ved innlevering av oppgaven (juni 2021). Jeg har valgt å definere en krise som: *En hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner* (NOU 2000:24, s. 19).

1.2 Litteratursøk

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for hvordan kunnskap om litteratursøk er forberedt, hvordan søk er gjennomført og begrunnelse av de valg som er tatt. Å ha kjennskap til litteratur, data og materiale, er en stor del av å kvalifisere seg som en fagperson med høyere utdanning (Reinecker & Jørgensen, 2013, s. 120). Jeg har i litteratursøkingen benyttet meg av en systematisk metode, samt kjedesøking (Reinecker & Jørgensen, 2013, s. 119). Systematisk søking, hvor en søker litteratur etter et konkret eller utvalgt emne. Kjedesøking vil gjøre det mulig å finne egnet litteratur ved at den ene teksten leder til den neste i dine søk (Reinecker & Jørgensen, 2013, s. 119-120). Det er flere krav som må være på plass og som må synliggjøres i oppgaven (Reinecker & Jørgensen, 2013, s. 118). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i noen av kravene og har framstilt disse i en tabell med dokumentasjon over søk og søkeprosess (vedlegg nr.9).

³ <https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/virusinfeksjoner/covid-19-nytt-coronavirus/>

⁴ <https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/virusinfeksjoner/covid-19-nytt-coronavirus/>

Formålet med søk i litteratur er blant annet å finne ut om det er et behov for å undersøke om det er kilder eller mangel på kilder som dokumenterer tematikken i problemformuleringen. Finnes det tilsvarende hendelser som er nærliggende og kan sammenliknes? Er det slik at dette området er forsket på tidligere og hva har denne forskingen kommet fram til? Vil min studie gi andre funn, eventuelt utvikle andre konsepter eller teorier?

Jeg har valgt å redegjøre kort for studier som er relevant for min forskning. Pettersen & Solstad (2020) har i sin studie kommet fram til at fysisk avstand påvirker utøvelsen av lederskapet, og at informantene opplever at fravær av direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon svekker relasjonsbygging. Deres funn indikerer at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier mer som informasjonsformidling som er nærmere fjernstyring enn fjernledelse. Gussiås & Lidtvedt (2018) har kommet fram i sin forskning at det er mulig å bedrive transformativ ledelse på avstand dersom lederen er tydelig på det relasjonelle aspektet i samhandlingen med sine medarbeidere, og holder fokus på nærhet, relasjon og tilgjengelighet.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Avslutningsvis i innledningen følger nå en presentasjon av oppbygging av min masteroppgave.

I kapittel 2 presenteres relevant teori for forskningsstudien, og i tråd med Tjora (2017) og stegvis-deduktiv-induktiv metode og fenomenologisk tilnærming kommer teori i lys av forskningsdata samlet inn. For meg ble det da naturlig å bruke teori også på bakgrunn av spesialiseringen innen relasjonsledelse ved NTNU. Jeg har valgt å strukturere teoriforankring ved at kapittel 2 omfatter kontekst i lederskap og relasjonelle perspektiver/tilnærminger på lederskap. I kapittel 2.2 presenteres overgangen til virtuelle samarbeidsformer og fjernledelse. Hva kjennetegner denne formen for ledelse. Til slutt i kapittel 2.3 omfatter lederskap i det uforutsigbare og ikke planlagte, og lederskap under krise.

Videre i kapittel 3 presenteres hvilket forskningsdesign og metode som er lagt til grunn. Jeg har benyttet en kvalitativ forskningsmetode med fenomenologisk tilnærming. Her viser jeg valg og vurderinger og hvordan jeg har gått fram undervis. Jeg redegjør også for den praktiske gjennomføringen og analysearbeidet. Helt til slutt i dette kapittelet evalueres kvaliteten på forskningen, etiske betraktninger og vurdering av meg som forsker.

I kapittel 4, presenteres funn etter Tjora sin stegvis-deduktive-induktive metode (SDI). Der kom jeg fram til en overordnet kategori, med tre hovedkategorier og tilhørende underkategorier, som vil beskrives nærmere.

Empirien blir deretter drøftet i kapittel 5 for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har gjennom NTNU Grafiske fått laget illustrasjoner som skal kunne gi leseren mulighet til å følge det som blir presentert. Disse vil hovedsakelig være synlig i kapittel 5. Kapittel 6 inneholder oppsummering/avslutning og en implikasjon om videre forskning.

2 Teoretisk forankring

I kapittel 2 redegjøres teori som underbygger empirien og de funn som har kommet fram og som tar utgangspunkt i problemstillingen: *Hvordan opplevde ledere i oppvekstsektoren overgangen fra nærledelse til fjernledelse*. Jeg har valgt å strukturere teoriforankring ved at kapittel 2 omfatter kontekst i lederskap og relasjonelle perspektiver/tilnærminger på lederskap. I kapittel 2.2 presenteres overgangen til virtuelle samarbeidsformer. Til slutt i kapittel 2.3 omfatter lederskap i det uforutsigbare og ikke planlagte, lederskap under krise.

2.1 Relasjonell ledelse

Lederskap vil måtte sees i sammenheng med kontekst, men vil likevel handle om relasjoner. Clarke (2018) redegjør og drøfter betydningen av kontekst i lederskap; der omstendigheter og omgivelser påvirker og gir retning på hvilken type eller form av lederskap som har størst effekt (Clarke, 2018, s. 5), der konteksten i større grad blir satt i sentrum for å gi retning på hva som er og blir effektivt lederskap (Clarke, 2018, s. 5). Teori og forskning på kontekst i lederskap kan knyttes tilbake til Fiedler (1967) og hans teori om tilpasning mellom lederens og situasjonens egenskaper, der Fiedler (1967) forsket blant annet på; *hva er det som gjør at en leder kan fungere godt i en situasjon og dårlig i en annen?* Grunntanken i lederskap er at ledelse må sees i lys av samspillet mellom lederens personlige stil og den situasjonen hun/han befinner seg til enhver tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 461).

Ledelse handler blant annet om hvordan en samarbeider og bygger relasjoner. Det er den relasjonelle prosessen som er forutsetningen for å skape endring i en verden preget av hurtige forandringer. Gergen (2015) fremhever det som nyttig å bytte ut begrepet lederskap med begrepet relasjonell ledelse, med vektlegging av samarbeid, dialog, informasjons- og erfaringsdeling, vedvarende læring og samhörighet; prosesser som mobiliserer mennesker til samhandling (Gergen, 2015, s. 199).

Buber (2004) mener at mennesket har et medfødt potensial, eller instinkt, for relasjonell væren (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 22). Mennesker er sosiale vesen og har behov for å være i relasjoner og samspill for å kunne samarbeide med hverandre, men må da også være i samarbeidsrelasjoner for å lære samarbeid og utvikle sitt potensial (Kvalsund & Meyer, 2019, s. 23). Å være avhengig, uavhengig av andre eller gjensidige, er alle uttrykksmåter som utveksles i vår subjektive kommunikasjon. Begrepene avhengig, uavhengig og gjensidighet, viser at vi er personer i relasjon med hverandre (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 22). Uttrykksmåtene i hverdagspråket viser at personene er grunnleggende relasjonsorientert, og at det fordres samspill helt fra begynnelsen (fra fødsel) for at utvikling skal finne sted.

Lederskap blir ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen, 2019, s. 29). Transformasjonsledelse hører til «det nye ledelseparadigmet» (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Teorien ble framsatt av Burns i 1978, og ble sett som en paradigmeendring i ledelsesforskning (Glasø & Thompson, 2013, s. 11). Definisjonen til Burns (1978) er:

The transforming leader recognizes and exploits an exciting need of demand of potential follower. But, beyond that, the transforming leader looks for potential motives in followers, seek to satisfy higher needs and engages the full person of the follower. The result of transforming leadership is a relationship of mutual

stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents (s. 4)

Det Burns (1978) beskriver er en ledeleseform der tillit er sentral mellom ledere og medarbeidere, og der lederen setter sine ansatte i fokus for at de skal utvikle sitt potensiale, den beste utgaven av seg selv. Transformasjonsledelse handler om å være en rollemodell, om å inspirere, utfordre og støtte de ansatte (Burns, 1978). Dette gjøres ved at ledere opptre karismatisk, inspirerer, støtter ansatte til intellektuell stimulering, men tar også individuelle hensyn til sine ansatte (Martinsen, 2019, s. 130). På denne måten kan transformationsledelse beskrives som en inspirerende og mobiliserende ledeleseform for organisasjonens mål og misjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467).

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnet mål, og får ansatte til å se utover egne interesser for det beste for gruppen (Martinsen, 2019, s. 130). I transformasjonsledelse vil lederen være oppmerksom på forskjeller mellom ansatte. Den individuelle medarbeider vil bli hørt, men arbeider likevel sammen og bidrar til å realisere organisasjonens visjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467).

Lederskap som legger vekt på myndiggjøring av ansatte, kan sammenliknes med transformasjonsledelse redegjort for og som opptakten til relasjonelt lederskap. Den «bemyndigende ledelsestypen» setter medarbeidernes egne ressurser i fokus. Med stor tro på individets kapasitet og evne til selvdireksjon og selvregulering, gir denne formen for ledelse makt og myndighet til medarbeideren (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 42). Amundsen (2019, s. 32) peker på at myndiggjøring i arbeidslivet handler om hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle oppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen. Fra lederperspektivet handler dette om at lederen stoler på, og støtter sine ansatte ved at ansatte blir gitt rom for autonomi og kan lede seg selv. Her legger lederen vekt på de ansattes frihet og myndighet til selvledelse under ansvar og ønsker ikke et avhengighetsforhold til medarbeiderne. Myndiggjørende ledelse sees viktig når den indre motivasjonen og høy grad av autonomi er til stede hos ansatte, og da blir viktig å støtte ansatte til selvbestemmelse (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 42).

2.1.2 Partsamarbeid i lederskap

Buvik et al. (2018) har forsket på god ledelsespraksis gjennom partssamarbeid og et av funnene i empirien var betydningen ved å lede gjennom andre. Tilstedeværelsen blir lederens tilgang på arbeidsmiljøet, og denne type ledelse støttes av annen relevant teori redegjort for (Ekman, 2004). I likhet med Kotter (1996) redegjør rapporten om betydningen av samarbeid som å gi makt til ansatte, koalisjon av villige (Klev & Levin, 2009, s. 65). Rapporten viser forskning på god ledelsespraksis og betydningen av ledersamarbeid med verneombud og tillitsvalgte i forebyggende arbeidsmiljø. Disse sammen blir en «utvidet ledelseskapasitet». Rapporten redegjør for funn, og fremhever synlig og tilstedeværende ledelse der ledere støtter ansatte med og aktivt involvere seg og samhandle med sine ansatte om krevende situasjoner gjennom verdier som omhandler åpenhet, ærlighet og rettferdig. Klev & Levin (2009, s. 135) viser til Thorsrud & Emry (1970) som understreker betydningen av involvering og ansattes muligheter å delta i beslutninger gjennom sine psykologiske jobbkraav i arbeidslivet, forskning som store deler av norsk ledelsesfilosofi er tuftet på. Gjennom leders tilstedeværelse i hverdagen får de kunnskap og kjennskap til hva de ansatte er opptatt av (Buvik et al., 2018, s. 10). Rapporten viser betydningen av ledere som er gode på å skape involvering av ansatte,

og inviterer til samarbeid om implementering av tiltak og løsninger (Buvik et al.,2018, s. 10). Denne formen for involvering bidrar til å styrke opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse, og synliggjør i stor grad betydningen av tillits/verneombudsrollen som et bindeledd mellom ansatte og ledere. På denne måten bidrar til å trygge den enkelte medarbeider og kollektive arbeidsplassen (Buvik et al.,2018, s. 12).

2.1.3 Småprat, walk-the-talk og kjenne sine medarbeidere

Å lede gjennom småprat, de uformelle samtaler handler om å forstå den uformelle strukturen opp mot de formelle strukturene. Ekman (2004, s. 24) løfter betydningen av ledere som må delta i praten med ansatte, og må gjøre dette målrettet, med innlevelse og en interesse for både menneskene, hvem de er og de oppgavene de er satt til å gjøre. Denne formen for lederskap har tydelige koblinger opp mot transformasjonsledelse der en leder gjennom å være karismatisk og inspirerende ovenfor sine ansatte (Burns, 1978). I moderne ledelsesteori har en i større grad fokusert på det narrative – en fortelling å by på, og det gir ledere som vektlegger småpratens både rom og anledning til å bygge tillit hos de ansatte. Dette gir disse lederne et forsprang på de formelle lederne, da de har tilgang på både den skjulte og åpne småpratens (Ekman,2004, s. 28).

Effektivitet i kunnskapsorganisasjoner handler først og fremst om relasjoner mellom mennesker og der står småpratens sentral (Ekman,2004, s. 17). I denne praten blir ledere kjent med sine ansatte, tillit bygges og blir en bidragsyter til å minke avstanden mellom leder og ansatt. Ekman (2004) argumenterer for småpratens betydning for lederskapet. Lederskap gjennom småprat handler om å forstå og ta hensyn til småpratens ulike funksjoner. Det handler om det å være småpratens balansekunstner gjennom å delta i de uformelle samtaler, men unngå å bli de ansattes kompis. Leder må lede lærings-småpratens ved å skape arenaer der ansatte kan samtale på tvers av organisasjonen slik at kunnskap spres og utvikles. Lederskap gjennom småprat handler også om: å forankre organisasjonens tekster gjennom å formidle budskap; lederen bidrar i småpratens med å fortolke dette og ved deltakelse minker også avstanden mellom leder og ansatte. Den siste betydningen omhandler: å lede kulturen, to walk-the-talk, det å leve som man sier. Det uformelle må samsvare med det formelle. Praksisen må stemme overens med teorien, uten dette blir du som leder avslørt, og dette blir fort synlig gjennom småpratens (Ekman,2004, ss. 24-27).

Tillit mellom mennesker vokser fram gjennom småpratens (Ekman,2004, s. 31), og på denne måten vil småpratens kunne utfylle mange funksjoner i lederskap. Tillit kan sees som bærebjelken i en relasjon. Gjennom tillit gis ledere et mandat til å lede sine ansatte (Spurkeland,2017, s. 194). Relasjonsledelse er en ledelsestilnærming som best vil fungere under et kontrollspenn på opptil tretti personer (Spurkeland,2017, s. 197). Menneskers grunnleggende behov er å ha tillit og nærhet til andre mennesker. Uten tillit blir vi ofte usikre som igjen kan påvirke oss på ulike måter. Gjennom et tillitsbasert forhold vil ansatte og leder kunne lufte tanker åpent, og mindre andel av småpratens vil holdes skjult (Ekman,2004, s. 28). Småpratens blir en viktig kilde til påvirkning gjennom historier og fortellinger som skaper felles forståelse, formidlingsinformasjon tydeliggjør moralske spørsmål og verdier på en overbevisende måte.

Gjennom fysiske møter og i likhet med Ekman (2004) fanger ledere gjennom samtalen også opp kroppsspråk (mimikk, smil, nikk, gestikuleringer). Disse signalene er synlige prosesstegn og kan være viktige å være oppmerksom på. Kvalsund (2006) drøfter betydningen av oppmerksomhetsferdigheter og redegjør for ulike teknikker, blant annet

paraspråklige signaler. Tap av informasjon fører ofte til at valg – og beslutningsmuligheter reduseres (Kvalsund, 2006, s. 11). Kroppsspråket kan bidra til å gi indikasjon på om det er samsvar mellom meningsinnhold og det som blir sagt (Kvalsund, 2006, s. 11). Tilstedeværelsen blir ledernes tilgang på arbeidsmiljøet (Buvik, et al., 2018, s. 10). Gjennom synlig tilstedeværelse og å lede nært, kan ledere nettopp være nære sine ansatte og bruke sine erfaringer i det relasjonelle møtet.

Studier av intuitiv beslutningstaking er i forhold til studier av rasjonell beslutningstaking relativt forsømt i vestlig vitenskap (Flyvebjerg, 1998). Flyvebjerg (1998, s. 31) sier at til tross for dette, kjenner de fleste til fenomener av intuisjon i hverdagen. Dreyfus & Dreyfus (1986) redegjør for ulike stadier i menneskers læreprosesser og hevder læring skjer gjennom ulike faser. I sin modell i boken beskrives ulike faser for ferdighetstilleggelse. Ferdighetene er delt inn i ulike nivåer fra nybegynner, avansert begynner, kompetent utøver, kyndig utøver og ekspert. Ekspertene har en oppfatning av hva som er den beste beslutningen, strategien eller handlingen i situasjonen. Underveis i de ulike stadiene, utvikler de ansatte sin kunnskap og utvider sitt erfaringsgrunnlag og gjør etter hvert mer skjønnsmessige vurderinger basert på både intuisjon og analyser. Overførbart til ledelse i praksis; ledere som har utøvd lederskap over tid og har opparbeidet seg en god del erfaring og kunnskap, og vil kunne bli betraktet som ekspert ut fra Dreyfus & Dreyfus (1986) og kan da benytte egen intuisjon i det nære lederskapet i møte med situasjoner og med ansatte (Flyvebjerg, 1998, s. 31).

2.2 Virtuelle samarbeidsformer og fjernledelse - nye samarbeidsformer i lederskap

Innledningsvis ble det fremhevet at ulike kontekster påvirker lederskap, og likeledes vil ulike kontekster for kommunikasjon kunne få innvirkning på hvordan ledere vil kunne samhandle med de hun eller han leder. Hvordan vil vår forståelse av ledelse påvirkes av stadig flere digitale arbeidsmåter? Nærledelse til fjernledelse har ført til at ledere må beherske og utvikle kunnskap om hvordan kommunikasjonen påvirkes av dette.

Ledere kommuniserer, tar beslutninger, planlegger fremtiden og de blir tillagt ansvar for organiseringer gjennom lederrollen (Martinsen, 2019, s. 87). Datoen 12. mars står som et paradigmeskifte der informantene ble utfordret ved at de i stor grad måtte ta i bruk ny teknologi og virtuelle samarbeidsformer, og de måtte lede gjennom disse. Schei et al., (2020, s. 73) viser til Laitinen & Valo (2018), og argumenterer for at bruken av virtuelle team i bedrifter har økt de siste årene. De har særlig blitt utbredt på grunn av økt globalisering og bedre teknologiske løsninger. Folk samhandler i større grad på tvers av grenser. Denne formen for samhandling gir rom for mindre reisetid, men gir også muligheter for å inkludere de beste teammedlemmene uavhengig av fysisk tilstedeværelse. Van der Kleij et al., (2009, ss. 372-374) peker på at gjennom virtuelle team har flere deltakere mulighet til å melde seg på, de er mer effektive til å ferdigstille oppgaver, turtaking og færre deltakere som tar ordet samtidig. Dette underbygges også av Fyhn (2020, s. 121) der det også argumenteres for en rekke fordeler som det å inkludere flere eksterne bidragsyttere om ønskelig, men også det å spare tid, mer effektivitet i ledelse ved at en slipper å forlytte seg mellom ulike fysiske steder, mer fleksibilitet og begrenset smittepotensial (under en pandemi).

Ledere har ulike evner til å kunne påvirke sine medarbeideres beslutninger basert på hvor rikt mediet er. Martinsen (2019, s. 91) viser til Draft & Lengel (1986) som redegjør for media-rikhets-teori om hvorvidt et medium gir mulighet til å påvirke mottakerens

beslutninger. Rike medier sender mye informasjon samtidig, mens «tynne» medier sender bare litt i gangen. Media-rikhets-teori argumenterer for at det er face-to-face interaksjonen som er den sterkeste

Fyhn (2020, s. 123) løfter at det å lede på avstand gjennom virtuelle team, viser seg å være utfordrende, og en av de største utfordringene kan også handle om å bygge tillit, da en følelse av fysisk avstand, kan også skape en følelse av avstand på det mentale plan (Eisenberg & DiTomaso, 2019; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Fyhn (2020, s. 121) viser til Kraut, Fish, Root & Chalfonte (1990) som peker på den uformelle informasjonsutvekslingen gjennom og møtes, og gjennom nærledelse, er godt for samarbeid. Fyhn (2020, s. 120) viser også til Kanawattanachai & Yoo (2002) som peker at mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon bidrar til færre kommunikasjonsmuligheter, og bare det i seg selv kan begrense informasjonsflyten.

Van der Kleij, et al (2009, s.355) har i sin forskning studert hvordan kommunikasjonsmønstre og prestasjoner varierer over tid i arbeidsgrupper som møtes «face-to-face» eller «video-mediated» kommunikasjon. Van der Kleij et al., 2009, s. 356) henviser til McIntyre & Dickinson (1997) som peker på at tydelig og klar kommunikasjon er ofte sentralt i godt teamarbeid. Under face-to-face interaksjon øker gruppetilhørigheten (forpliktelsen), sosialisering og kontroll. Deltakerne har stor mulighet bruke hele språket, både det verbale og non-verbale. Deltakerne opplevde å få direkte tilbakemeldinger fra de andre, og fanget fort hvordan deres innspill både ble tolket og forstått.

Samhandling gjennom virtuelle verktøy kan ofte forbindes med å være utydelig og uklar, og dette fører igjen til misforståelser som kan ta lengre tid å rette opp i. I virtuelle team er det krevende å overføre alle kildene av informasjon som er tilgjengelig i face-to-face interaksjonen (Van der Kleij et al., 2009, s. 356). Forskningen viser at «distributed settings» oppleves som krevende for deltakerne; både å motta veiledning eller instruksjon på oppgaver og sin rolle fra sin leder. Van der Kleij et al., (2009, s. 356) viser til Kiesler & Cummins (2002) som argumenterer for at virtuelle team har færre muligheter for det som skjer her og nå. Den spontane og uformelle kommunikasjonen blir mer eller mindre fraværende, faktorer som har vist seg å ha positiv virkning på gruppedynamikk Dette understreker altså det som Ekman (2004) påpeker i sin forskning; småpratene, de sosiale arena og møteplassene som nødvendige arena i interaksjon. Et av funnene i denne forskningen til Van der Kleij et al., (2009, s. 372) er at nærhet i kommunikasjon har god påvirkning på tilfredshet for ansatte. Ved å bruke hele sitt kommunikasjonsspekter, både det verbale og non-verbale språket, og det å ha mulighet til å treffe folk, og være til stede, er å foretrekke.

2.3 Lederskap i det uforutsigbare og i krise

Heifetz (1994, s. 345) understreker at mange av de utfordringene ledere står i, ikke er enkle, men i stedet for å se etter ledere som ser etter løsninger, må vi se på lederskap som utfordrer ansatte til å møte det som kommer.

I denne delen presenteres lederskap i det uforutsigbare, ikke planlagte og lederskap i krise, når tiltak og planer må omsettes til handling umiddelbart. En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner (NOU 2000: 24, s. 19). Direktoratet for sikkerhet og beredskap understreker at kommuner skal være forberedt på å håndtere uønskede hendelser og

skal med utgangspunkt i den helhetlige risiko – og sårbarhetsanalysen utarbeide overordnet beredskapsplan. Kommunens overordnede beredskapsplan skal samordne og integrere øvrige beredskapsplaner i kommunen. Den skal også være samordnet med andre relevante offentlige og private krise – og beredskapsplaner.⁵

Da regjeringen stengte Norge 12 mars 2020, skapte dette store omveltninger for ledere, ansatte og virksomheter. Den nye normalen ble knyttet til usikkerhet og uforutsigbarhet, ledere måtte lede ansatte fra og på hjemmekontor, og digitalisering over natta. Med dette ble det stilt enorme krav til ledere som fikk dette ansvaret til å lede både virksomhet, ansatte og tjenester gjennom denne tiden – en ny kontekst preget av krise. Yukl (2006) mener det stilles store krav til ledelse under kriser og endring, og i begge tilfeller antas ledelse ikke bare å ha avgjørende betydning for utfallet, men også mulig for virksomhetens evne til overlevelse over tid (Nesse, 2015, s.76).

Heifetz, Grashow & Linsky (2009, s. 20) presenterer adaptivt lederskap som et tankesett, en teori, men også en modell for utøvelse av lederskap. De utfordringer vi møter som ledere deles opp i to hovedkategorier; på den ene siden; tekniske problemer, der det er en forståelse og enighet om hva som er utfordringen, og på den andre siden adaptive problemer som er mer komplekse, og beskrives med usikkerhet, forvirring eller uenighet om hva som er problemet og hvordan det skal løses. Her må ledere gå utover sin kjente måte å tenke og handle på, og løse utfordringer som de tidligere ikke har stått ovenfor, og ikke har erfaring med tidligere. Adaptivt lederskap kan knyttes opp imot kommunikasjon, samarbeidsformer og motivasjon med tanke på læring, og handler om rollen som leder og hvordan samspill er i organisasjonen og med omverden. Heifetz et al., (2009) understreker betydningen av balansen ved at ledere må kunne praktisere både nærledelse og ledelse på avstand (fjernledelse) i sitt lederskap. Dette kan beskrives gjennom ledertilnærming som *"getting on the balcony above the dance floor"*. Disse er metaforer på ulike tilnærminger ledere kan bruke i sitt lederskap der ledere må kunne bevege seg mellom handling og refleksjon, og da må ledere kunne bevege seg mellom dansegulvet og balkongen. Fra balkongen vil ledere kunne få oversikt, se hele bildet og å ha avstand nok til å kunne få god oversikt over egen organisasjon. Dette overblikket kan også bidra til en bedre forståelse hva en står ovenfor og tilgang på flere løsninger. Dansegulvet blir nærledelsen der lederen er tett på organisasjonen, oppgaveløsningen og ansatte. Forvirringen på dansegulvet kan oppstå når ledere opplever høyt trykk, store omveltninger med stress knyttet til økende oppgaver og kompleksitet i disse, og et mangfold av ansatte å lede (Glomseth, 2018).

2.3.1 Å møte endring

Fra nærledelse til fjernledelse, og fra å lede i hverdagspraksis til å lede i krise omfatter leders evne til å håndtere endring. Ledere måtte forholde seg til en helt ny situasjon etter 12 mars. De måtte håndtere store omveltninger, samtidig holde fokus på daglige driften og det som de var satt til å forvalte. Dette omtales ofte som evne til endringskapasitet, og avhenger av (1) leders måte å mobilisere organisasjonen for

⁵ <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#om-veilederen>

endring på, og (2) de ansattes reaksjoner på endringen og (3) etablere nye strukturer og rutiner på (Meyer & Stensaker, 2016, s. 17).

Her har jeg valgt å redegjøre med utgangspunkt i Wit De & Meyer (2010, ss. 167-179) to ulike perspektiver om strategier om endring. Det ene perspektivet blir omtalt som avbrutt fornyingsperspektiv (Wit De & Meyer, 2010, s. 186), og det andre omhandler endring som ikke er valgt frivillig, men er utløst av eksempelvis kriser (Wit De & Meyer, 2010, s. 186). De som taler for det første perspektivet av endringsprosesser, mener det er en feiloppfatning at organisasjoner utvikler seg over tid. Forkjemperne for dette perspektivet hevder at stabilitet er nødvendig, men at dette igjen skaper uvilje og manglende evne til endring. Derfor blir det viktig at dersom endringer skal kunne skje, må disse være av en mer omfattende karakter. Det andre perspektivet kan beskrives som et koordinert «overfall» og er ofte nødvendig for å bryte gjennom organisasjonens forsvarsmekanismer og «shockterapi» er nødvendig for å få mennesker i organisasjonen til å endre seg og bli med på endringsprosesser (Wit De & Meyer, 2010, s. 183). Taleb (2010, s. 50) teori om «sorte svaner» i likhet med Wit De & Meyer (2010) argumenterer for at en ikke kan være forberedt på det uforutsigbare. Sorte svaner er hendelser som kommer overraskende, har stor påvirkning og ser sannsynlig ut kun i etterpåkløskapens lys.

Kotter (1996) redegjør for et viktig veikart for suksessfull endring. De grunnleggende åtte ingrediensene blir beskrevet som: Skap en følelse av nødvendighet for endring, etabler en koalisjon av villige som vil støtte endringene, utvikle en strategi og visjon for tiltaket for ledelsen, kommunisere visjonen ut og ned i organisasjonen, gi makt til de ansatte, vis fram kortsiktige resultater, konsolider stillingen og sørg for mer endring, og til slutt forankre endringen i en ny bedriftskultur (Klev & Levin, 2009, s. 65). Adaptive tilnærminger kan bidra til å balansere endringen mot hva organisasjonen er i stand til å håndtere sammen med den daglige driften (Glomseth, 2018, s. 5: Heifetz et al., 2009).

2.3.2 Når hverdagsledelse blir til kriseledelse

Mens endringsledelse ofte er forbundet med planlagte omstillingsprosesser, forbindes ledelse under kriser med umiddelbar håndtering av hendelser der og da (Nesse, 2015, s. 76). For ledere er oppgavene krevende; de er mange og udefinerte. Koordinering og samarbeid mellom ulike aktører er særlige utfordrende, og i en rekke studier er det vist at det under kriser oppstår prosesstap og treghet i respons, særlig mellom operative og strategiske beslutningsnivåer. Ledere på de ulike nivå i organisasjonen må få til et samspill som muliggjør dette (Nesse, 2015, s. 77). Dette kan innebære at organisasjonen lykkes med å få til en flatere organisasjonsstruktur som muliggjør en adaptiv tilpasning til situasjonelle og kontekstuelle forhold, samtidig som det er behov for strategisk kontroll, da utfall i hendelsen kan ha store konsekvenser for virksomheten (Nesse, 2015, s. 83).

Som tidligere nevnt, er en av de mest elementære samtale- og kommunikasjonsferdigheter aktiv lytting. Aktiv lytting er en forutsetning for en god samtale og for å forstå et budskap. Dette er avgjørende viktig innenfor krisekommunikasjon (Løvik, 2007, s. 33). Feil oppfatning av budskaper kan få katastrofal og ødeleggende virkning. Det er helt nødvendig at ledere er ansvarlig for at korrekt, nøktern og ærlig informasjon kommer ut fra virksomheten. I en krisesituasjon er det viktig å bestemme hvem som skal fronte virksomheten, dette for å unngå ulike budskap som kan bidra til splid, mangel på troverdighet og mistillit. Informasjon blir et

lederansvar, men det er også viktig å vite at det er krevende å stå i dette over tid om krisen skulle vare lenge (Løvik, 2007, s. 81).

Mange ledere har ikke trent på kriseledelse, og undersøkelser viser at under pandemien har hele 80 prosent av ledere mobilisert et kriseledelsesteam, men samtidig glipper strategier på hva som vil gjøre teamet mer effektivt som for eksempel gjennom fokus på teamarbeid og stressmestring (Nesse & Karlsen, 2020, s. 12). Fyhn (2020, s. 118) fremhever det at vi ikke alltid tar oss tid til å bygge trygghet ikke er noe nytt, for i en krise vil det naturlig og fokusere på der det brenner mest. Forskning viser også ifølge Nesse & Karlsen (2020, s. 12) at å la formelle og uformelle ledere med ekspertise få tre fram og slippe til, bidrar til effektiv kriseledelse. Det er viktig å kunne veksle å stå *balkongen* og være på banen for å kunne ta gode avgjørelser (Heifetz et al., 2009). Samtidig som det også er viktig å få hvile for å kunne stå i dette over tid (Nesse & Karlsen, 2020, s. 13).

2.3.3 Kriser rammer oss ulikt

Utrygghet kan forsås som en reaksjon på ytre forhold av sosial, organisasjonsmessig eller kulturell art. Den oppstår når situasjonen ikke lengre er under kontroll (Moxnes, 2005, s. 31). Opplevd frykt og angst er en ulikevektrespons og bidrar til fluktsignal: Stikk av! Trygghet derimot, er på sin side balansen, følelsen av å være i likevekt. Forskning har få studier som viser den prosessen som foregår i en gruppe når de blir engstelige (Moxnes, 2005, s. 33). Organisasjoner er mangfoldige og kriser rammer de ansatte ulikt, og god ledelse handler blant annet om å bygge bro mellom disse forskjellene (Nesse & Karlsen, 2020, s. 13). Ingen i verden føler seg så utrygg som den som aldri tar en sjanse påpekte filosofen Bertram Russel. Å være trygg er slik sett å tåle og være redd (Moxnes, 2005, s. 33). Reduksjon av usikkerhet kan også gjøres gjennom synliggjøring av ledelsesverdier; å bidra til å være trygge informatører ved å gi ansatte jevnlig informasjon (Nesse & Karlsen, 2020, s. 13). Det handler også om at ledere må redusere frykt gjennom å bidra til å se muligheter og personlig vekst. Ledere som tilrettelegger for læring gjennom praktisk erfaring, gjennom å dytte medarbeiderne ut i frykt – eller usikkerhetssonen gjennom ledelse som kjennetegnes gjennom balansen mellom det å vise omsorg og stille krav (Moxnes, 2005, s. 33).

Edmondson (2018) peker på at psykologisk trygghet blir viktig i møte med endringer og kompleksitet, altså usikkerhet i omgivelsene utfordrer tryggheten (Fyhn, 2020, s.118). Fyhn (2020, s. 118) beskriver psykologisk trygghet som at en føler seg fri til å bidra fullt ut og være seg selv i teamet uten å frykte negative konsekvenser. Dette innebærer et klima hvor mennesker er komfortable med å uttrykke seg og være seg selv. Hvordan kan vi oppnå slik trygghet? Har det betydning for lederskap? Schei et al., (2020, s. 75) viser til Newman et al., (2017) som hevder de fleste av forklaringsfaktorene er knyttet til *støttende omgivelser*; det være seg støttende ledere, kollegaer eller organisasjonsklima. Leders rolle synes spesielt sentral for å skape psykologisk trygghet i en gruppe eller et team. Dette gjennom at leder kan vise støtte gjennom interaksjon direkte, men også gjennom tilrettelegging av arbeidsbetingelser. Schei et al., (2020, s. 75) henviser til Frazier et al. (2017) som sier at *de finner støtte for relasjonen mellom psykologisk trygghet og positive lederrelasjoner generelt*, og at dette *understreker viktigheten den nærmeste lederen spiller i å forme arbeidskonteksten og [...] for å fremme psykologisk trygghet*. Fyhn (2020) har sett på og studert den psykologiske tryggheten i ulike team under pandemien. Kvasdheim (2020) viser til Fyhn (2020) som fant blant annet at

trygghet i team kan ha blitt utfordret i stor grad med smittesporing og krevende hverdager for ansatte og ledere, og at usikkerheten i omgivelsene utfordrer tryggheten.

3 Forskningsdesign og metode

Dette kapittelet om forskningsdesign og metode omhandler hvordan jeg har gått fram i forskningsstudiet. Den handler om hvilket vitenskapssyn den er forankret i. Kapittelet innebærer valg og vurderinger som er gjort med utgangspunkt i problemstillingen og tematikken som er valgt. Jeg redegjør også for den praktiske gjennomføringen og analysearbeidet. Helt til slutt evalueres studiens troverdighet og kvalitet, etiske betraktninger og vurdering av meg som forsker.

Da arbeidet med forskningsstudiet startet sommeren 2020, var arbeidstittelen *Da Covid-19 kom på besøk og utfordret den relasjonelle ledelsen i skole og barnehage. Da nærledelse ble til fjernledelse over natta*. Det var mange spørsmål og tanker rundt: Hva ønsket jeg å forske på? Hva var det som var interessant her? Hvorfor er det interessant? Hvordan skulle jeg best mulig måte få innsikt og forståelse for denne tematikken? Dette ble utgangspunkt for valg av forskningsdesign og metode i arbeidet.

I samfunnsvitenskaplig forskning skilles det mellom ulike måter å tilnærme seg fenomener på: kvalitative metoder og kvantitative metoder (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 23). Hvilken metode som egner seg best i forskningsarbeidet, bygger gjerne på hvilken problemstilling som forskeren har valgt (Johannessen, et al., 2016, s. 54).

Denne studien har fokus på ledere og lederskap under Covid-19 pandemien: da skoler og barnehager ble stengt og hverdagen til ledere ble annerledes. Fokus er å studere ledere som stod akkurat midt i denne pandemien i sitt lederskap, og prøve å forstå, få kunnskap om lederne sin opplevelse og erfaringer knyttet til denne perioden i sitt lederskap. Det ble vurdert tidlig å se dette som en kasus-studie, ettersom perioden er tidsavgrenset, men valget falt på kvalitative forskningsintervjuer med søkelys på lederes opplevelse av sitt lederskap. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens daglige liv fra hans eller hennes perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 42). Ved å ta utgangspunkt i informantenes erfaringer, knyttes dette til en induktiv tilnærming.

3.1 Kvalitativ metode

Metodevalg må reflektere hva man faktisk ønsker å finne ut av (Tjora, 2017, s. 17). I planlegging og gjennomføring av undersøkelser ved hjelp av denne metoden skal alle valg tas på bakgrunn av en faglig begrunnelse (Tjora, 2017, s. 17). Kvalitativ metode er valgt for dette forskningsstudiet, på grunnlag av og interesse i å forstå fenomener ut fra aktørens (her intervjukandidatene) egne perspektiver og beskrivelser slik de selv har oppfattet det (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 45). Denne metoden egner seg godt til å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til de personer vi studerer og beskrive omverdenen slik den erfares av dem (Thagaard, 2018, s. 49). Hvem har mer kunnskap om det forskningsstudiet ønsker å sette søkelys på, enn de ledere som har stått i denne situasjonen, utøvd sitt lederskap, gjort sine erfaringer og ervervet ny kunnskap på dette området? Dette ble da bakgrunn for mitt valg av metode.

3.1.1 Fenomenologisk tilnærming

Fenomenologien ble grunnlagt som filosofi av Edmund Husserl rundt år 1900. Fenomenologi som metode omhandler å presentere det som det forskes på så presist og fullstendig som mulig – å beskrive, mer enn å fortolke og analysere (Kvale &

Brinkmann,2017, s. 44). Fenomenologisk tilnærming handler om å observere og møte fenomener i erfaringsfeltet slik de framtrer (Kvalsund,2005, s. 43). Kvalsund (2005) beskriver fenomenologisk tilnærming som i utgangspunktet skal møte fenomener i erfaringsfeltet slik som de faktisk er, uavhengig av tid og sted, ulike kulturelle og sosiale forutsetninger og subjektive bedømmelser (Kvalsund,2005, s. 43). Det handler om hvordan mennesker retter oppmerksomheten mot noe.

Postholm (2005) definerer *fenomenologiske studier som en beskrivelse av den meningen mennesker legger i opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen* (s. 41). Den fenomenologiske metoden tar utgangspunkt i filosofi og psykologi, og kan deles i ulike retninger. I denne forskningsstudien blir den psykologisk-fenomenologiske tilnærmingen mest relevant, der målet med studien setter søkelys på enkelt individet, ledernes opplevelse, men samtidig å forstå hvordan fenomenet det forskers på, oppleves av flere mennesker (Postholm,2005, s. 41).

3.2 Metode for innsamling av data

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan innsamling av data er gjennomført, hvilke valg som er gjort med hensyn til utvalg av forskningsdeltakere, intervjumetode, arbeidet med intervjuguide, forberedelser og gjennomføring av intervjuene.

3.2.1 Individuelle semistrukturerte intervju

Tjora (2017, s. 114) skriver at som hovedregel brukes dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. Denne forskningsstudien gjennomføres med individuelle intervju av ledere i skole og barnehage: dette med bakgrunn i at forskningsstudien skal bidra til å forstå, få kunnskap og innsikt om informantenes erfaringer, opplevelser og refleksjoner med egen ledelse under Covid-19 nedstengingen.

En slik metode med intervju, er basert på et fenomenologisk perspektiv (Tjora,2017, s. 114). I fenomenologisk metode er forsker opptatt av hvordan informantene også knytter spesifikke følelser til egne erfaringer (Tjora,2017, s. 115) og det får også konsekvenser for hvordan intervju blir forberedt og gjennomført. Det blir nødvendig i en slik intervjuform og ha fokus på de tema som er valgt ut, samt å stille oppfølgings spørsmål opp mot disse. Det forutsetter at forskeren har god innsikt i tema og kjennskap til det mulighetene som ligger i intervju som metode (Kvale & Brinkmann,2017, s. 141). Dette ble da et naturlig valg av metode for meg ut fra teorikunnskapen om metode kan delvis strukturerte intervju bidra til en god balanse i intervjusituasjonen, der det både er fleksibilitet og standardisering som sentrale elementer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 147). Formålet med det semistrukturerte intervjuet vil være å innhente beskrivelse av informantenes opplevelse og særlige forståelser av meningen som beskrives (Kvale & Brinkmann,2017, s. 22).

I samfunnsvitenskapelig forskning har det vært en økning av bruk av dybdeintervjuer. Tjora (2017, s. 118) skriver at det er grunn til å være på vakt mot bruk av dybdeintervjuer der andre typer data kan synes mer relevante. I denne forskningsstudien ser jeg ikke at andre metoder vil kunne bidra til den samme innsikten som flere dybdeintervju utgjør. Da må det i så fall være i tillegg til, men med tanke på omfang og bearbeiding, falt valget på intervju.

Når forskerens person blir det viktigste forskningsinstrumentet, blir forskerens kompetanse og håndverksmessige dyktighet, hans eller hennes evner, følsomhet og

kunnskaper – avgjørende for kvaliteten på den kunnskap som produseres (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 85). Det betyr å være godt forberedt blir en nødvendighet, og med dette utgangspunktet ble det gjort grundige forberedelser til intervjuene. Som forsker, ønsker jeg å legge til rette for en god og trygg intervjusituasjon: Hvordan ser en slik intervjusituasjon ut? For informant? For meg som forsker? Det å se forsker og informant ut fra et subjekt-subjektperspektiv der vi er likeverdige, kan bidra til en trygg ramme for intervjusituasjonen (Tjora, 2017, s. 118).

I forkant av intervjuene ble informantene involvert ved å komme med innspill. De fikk mulighet til å bestemme både tid og sted for gjennomføringen. Tid som passet til hverdagen, arbeidssituasjonen, og sted som kjentes behagelig og trygt uten for mange forstyrrelser. Det er av betydning for studien at opptakskvaliteten kan forringes i urolige omgivelser (Tjora, 2017, s. 122), men ettersom informanten selv bestemte sted, mener jeg at det ble tatt høyde for. Jeg måtte se på mulighetsbilder og være kreativ i intervjusituasjonen der jeg ikke kjente de fysiske omgivelsene, slik at intervjusituasjonen ble så gunstig som mulig. Jeg opplevde at det gikk fint og at dette ble løst uten store utfordringer.

Intervjukandidatene hadde fått god kjennskap til hva det innebar å være en informant i et forskningsprosjekt. Gjennom e-post fikk intervjukandidatene tilsendt et informasjonsbrev og samtykkeskjema om forskningsstudien om hva det innebar å delta (vedlegg nr.2). Det ble gitt tilstrekkelig informasjon hva de samtykket til. Hovedfokus i forskningsstudien og noen sentrale spørsmål fra intervjuguiden, ble formidlet til informantene i forkant, gav til en viss grad rom for forberedelser for de som ønsket det. Denne informasjonen ble også en påminnelse om at intervju snart var på agendaen.

I rollen som intervjuer, hadde jeg gjort meg tanker om hvordan intervjusituasjonen skulle se ut: Hva ønsket jeg å spørre om, hvordan ønsket jeg å stille spørsmål og på hvilken måte? Under selve intervjuet med utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming, var jeg bevisst om jeg skulle kommentere observasjoner på det non-verbale kroppsspråket til informanten. Etterspørre andre måter som informanten uttrykket seg på, om det var ansiktsuttrykk, kroppsspråk, toneleie om fanget min interesse, men bare om det falt seg naturlig i intervjuet å kommentere/etterspørre dette. Reaksjoner intervjupersonen formidler i form av non-verbal kommunikasjon, kan gi inntrykk av at vedkommende synes at spørsmålene er vanskelige å snakke om (Thagaard, 2018, s. 109). Under intervjuene ble det ikke naturlig å kommentere kroppsspråket, men samtidig gav det den non-verbale språket et inntrykk av hvordan jeg opplevde informantene. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 3.2.4.

Kommunikasjon om kommunikasjonen ofte kalt meta-kommunikasjon (Johannessen, Kokkersvold & Vedeler, 2001, s. 88) kan også være hensiktsmessig, et lite stopp-punkt om hvordan intervjusituasjonen blir opplevd, og om informanten er blitt forstått og tolket rett, gjennom å følge opp informantens uttalelser, ved å sette seg over samhandlingen og kommunisere over den sammen som forsker og informant.

3.2.2 Valg av forskningsdeltakere

Med utgangspunkt i arbeidstittlen og hensikten med studien, ble det gjort et strategisk valg av informanter (Tjora, 2017, s. 130). Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema (Tjora, 2017, s. 130). I denne forskningsstudien

var utgangspunktet ønske om å intervju ledere i skole og barnehage. Utvalget av informanter er gjort i et fylke i oppvekstsektoren og utvalget ble gjort blant enhetsledere/styrere/rektorer. De valgte informantene ble ikke tilfeldig utplukket (Tjora,2017, s. 130), men på bakgrunn av at de alle er ledere i en kommune som hadde ansvar for store og mindre virksomheter innen oppvekstsektoren, og som jeg mente vil kunne bidra til å belyse forskningsspørsmålene på en reflektert måte. Det er alltid utfordrende å velge ut kandidater til en forskningsstudie. Dersom du har hatt et annet utvalg av informanter, vil det kunne gi andre opplevelser, meninger og erfaringer (Tjora,2017, s. 132). Dette vil jeg komme tilbake til under kapittel 3.4 om forskningsstudiens troverdighet og kvalitet.

For å ivareta norsk senter for forskningsdata (NSD) sine krav til personvern, måtte godkjenningen være på plass før kontakt ble etablert med intervjukandidatene. Når godkjenning var klar 19 august, ble det tatt en personlig telefonsamtale til de aktuelle lederne, og informert kort om forskningsstudien. Lederne ble spurt om de kunne være interessert i å delta, og på bakgrunn av tilbakemeldingene fra de forespurte lederne, ble det sendt et informasjonsbrev/samtykkeerklæring om forskningsstudien og hva deltakelse innebar (vedlegg nr.2).

Forskningsstudien ble gjennomført med et utvalg av seks ledere som samtykket muntlig og skriftlig til deltakelse. Utvalget var seks informanter, og selv om en informant skulle trekke seg, ville det likevel være et godt nok utvalg av informanter til å belyse problemstillingen. Ingen av informantene trakk seg fra studien, og den ble gjennomført slik den i utgangspunktet var tenkt.

3.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden ble bygd opp rundt semistrukturert intervju. Den ble laget på forhånd med utgangspunkt i teori og kunnskap om intervju, og med et utvalg at spørsmål knyttet til tema og problemstilling (se vedlegg nr.4). Et intervju kan bygges opp gjennom tre faser (Tjora,2017, s. 145). Jeg valgte også det i min tilnærming og oppbygging av intervju. Tjora (2017) redegjør for de ulike fasene; oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avslutning. Tjora (2017, s. 158) skiver at dybdeintervjuene har gjerne den frie, formelle samtalen som ideal, og som lett kan forstyrres av intervjuguiden, men ved øvelse frigjør forskeren seg mer fra intervjuguiden (Tjora,2017, s. 158).

Jeg valgte å forberede et skriftlig støttedokument med mulige oppfølgingsspørsmål slik at jeg som forsker i større grad var forberedt på å følge opp det informanten kom inn på under selve intervjuet (vedlegg nr.10). Jeg valgte å lese meg opp på hvordan gjennomføre gode intervju, kunnskap om coachingferdigheter og oppmerksomhetsferdigheter (Kvalsund,2005: Kvalsund,2006) knyttet til intervjusituasjonen. Et dypdykk i både Tjora (2017), Kvaale & Brinkmann (2017) og Nyeng & Wennes (2006) for å få mer kunnskap og innsikt i viktige aspekter ved intervjusituasjonen, var en del av mine egne forberedelser.

Det ble gjennomført pilotintervju i forkant på en såkalt kritisk venn som arbeider som leder i en annen bransje. Dette intervjuet ble gjennomført onsdag 2 september, og gav meg som forsker både tid og mulighet til å teste ut egne intervjuferdigheter og bruk av intervjuguide. Dette var en god og nyttig erfaring og gav meg noen perspektiver å tenke på før selve gjennomføringen. Jeg erfarte at jeg ikke var tydelig og god nok til å ta tak i

det som intervjukandidaten hadde søkelys på og i fenomenologisk tilnærming er nettopp dette det sentrale Kvalsund (2005, s. 43). Det kan gjøres ved å stoppe opp, gjenta ord og begreper, be intervjukandidaten utdype dette, og bruke parafrasering og coaching i større grad. Denne erfaringen gav meg en mulighet til å forbedre disse ferdighetene, være mer forberedt på parafrasering og konkrete lytteferdigheter.

Etter prøveintervjuet valgte jeg også å redigere noe på intervjuguiden. Det ble endret på rekkefølgen av enkelte spørsmål, noen spørsmål ble fjernet da de gav svært like refleksjoner og noen spørsmål ble utdypet noe mer. Å gjennomføre pilotintervju, gav meg som forsker trening i ulike teknikker, og en i pekepinn på forbedringsområder for meg som intervjuer på innholdet det ble spurt om og hvordan jeg som forsker fikk tak på det informantene var opptatt av under intervjuet. Med dette utgangspunktet var jeg klar for intervju av forskningsdeltakerne.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydbåndopptaker og de ble gjennomført i perioden fra 21. september til 2. oktober. Det var i forkant satt av rundt en time til hvert intervju.

Fog (2007) stiller spørsmål om hvordan gjøre vurderinger av intervjuets kvalitet (Thagaard, 2018, s. 109). Mest påfallende er at vi ikke legger merke til hvordan vi opplever kontakten med intervjupersonen. Når denne kontakten er etablert, er begge parter opptatt av de tema som blir berørt, men hvordan var min opplevelse av intervjusituasjonen? Hvordan var tilbakemeldingene fra informantene? De seks intervjuene det ble planlagt for, ble gjennomført. Lengden på intervjuene varierte fra 47 minutter til en time og 6 minutter, og var dermed innenfor den forhåndsdefinerte rammen. Det at tiden på intervjuene varierte, kan ha ulike årsaker, og jeg har ingen empirisk forklaring på det. De intervjuene som var på førti til femti minutter var gjennomført på ettermiddag, og de lengre intervjuene var gjennomført på morgen/formiddag. Det kan ha påvirket intervjutiden med tanke på konsentrasjon både hos intervjuer og informant. En annen årsaksforklaring er at informantene hadde ulike måter å uttrykke seg på, hvordan de brukte språket og tid på formuleringer. Det kan også ha sammenheng med hvordan jeg som intervjuer stilte spørsmål, og grad av oppfølgings spørsmål og parafraseringer, det varierte også i kvalitet fra meg under intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført både på informantene sitt arbeidssted og på min arbeidsplass, og dette hadde de valgt selv ut fra hva som var mest hensiktsmessig. Jeg selv var kanskje litt urolig ved å komme på et sted jeg ikke hadde vært før, og hvordan skulle jeg da få lagt til rette for denne trygge atmosfæren, men jeg opplevde at dette ikke ble en utfordring. Reaksjoner intervjupersonen formidler i form av non-verbal kommunikasjon, kan gi inntrykk av at vedkommende synes at spørsmålene er vanskelige å snakke om (Thagaard, 2018, s. 109). Jeg erfarte at informantene var i sitt rette element, og opplevde at samtalene bar preg av dette i form av humor og latter, men også stillhet og ettertanke under intervjuene. Kroppsspråket var åpent og imøtekommende.

Avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde noen kommentarer eller om hvordan de hadde opplevd intervjuet; det å kommunisere om kommunikasjonen (metakommunikasjon). Jeg fikk flere innspill på dette, og har her referert:

Inf3: *Du har vært flink til å «ridde i det». Du plasserer det før og du plasserer det etter, men hva var det før og hva var det etter? Jeg har blitt klar over flere ting ved at du har spurt de spørsmålene du har spurt om, men jeg tenker at det skal jeg bruke for det det er verdt, dette er, det er nyttig og nyttig gjort og det skal jeg bruke videre.*

Dette sitatet fra en av informantene kan si noe om hvordan opplevelsen har vært, og tenker at det også gav et bilde av intervjuene i sin helhet. Jeg fikk også et inntrykk av at det var et felles ønske om å bidra til forskningsstudien og at det kunne også bidra til et godt utgangspunkt for en god samtale slik dette sitatet beskriver:

Inf2: *Jeg har opplevd intervjuet utviklende i form av, ikke at jeg har svart på mange sånne oppgaver, men har jo vært i intervju og lederutdanning, vært igjennom ulike personlighetstester, og det har vært utviklende, og det har det vært i forhold til det her også, man blir nødt til å tenke gjennom hva som er viktig for en selv, et stopp-punkt for meg selv også, prøve og tenke igjennom.*

3.3 Fremgangsmåte for analyse av data

I dette kapitlet redegjøres hvordan jeg har valgt å analysere datamaterialet: Hvordan lyd materialet ble behandlet under transkriberingen, hvordan analyseprosessen ble gjennomført og hvilke valg som ble gjort underveis i forskningsstudien. Dette er forankret i teori, og her en analysemetode som er stegvis-deduktiv-induktiv (Tjora, 2017) og der fenomenologien blir den induktive delen.

3.3.1 Transkribering

Tjora (2017, s. 173) anbefaler bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant. Transkribering ble gjennomført umiddelbart etter at siste intervju var avsluttet. Transkriberingen var tidkrevende og krevde både konsentrasjon og nøyaktighet. Det ble brukt omtrent en dag per intervju, og i løpet av uke 41/2020 var alle intervjuene transkribert. De ble transkribert i sin helhet slik de framstod under intervjuene. Jeg valgte å skrive i transkriberingen også om non-verbal kommunikasjonen; latter, stillhet, andre ting som var verdt å notere, ble skrevet i parentes. Dette kunne senere bidra å gi visuelle ledetråder og informasjon om stemningen under intervjuene (Tjora, 2017, s. 175). Hver informant fikk en kode under transkriberingen for å ivareta informantenes anonymitet. Jeg valgte å transkribere på bokmål, men var observant på spesielle dialektord dersom de forekom, og som kunne ha en særegen betydning, og som derfor ble vurdert tatt med (Tjora, 2017, s. 174). Etter at alle transkriberinger var gjennomført, satt jeg igjen med syttiseks sider med råmateriale, som igjen skulle bearbeides gjennom en analyseprosess. Lydfilene ble slettet 23. oktober, og lydopptaker levert tilbake til NTNU samme dag som sletting ble gjennomført.

3.3.2 Analyseprosessen

Analyse betyr å dele opp noe i biter eller fra hverandre (Johannessen, et al., 2016, s. 160). I denne forskningen hadde jeg mye råmateriale som skulle etterarbeides og analyseres. Dette ble en tidkrevende prosess, men målet var å gjøre det faktisk mulig for leser å få økt kunnskap om området det ble forsket på (Tjora, 2017, s. 195) uten at leseren må gå gjennom alt av råmateriale. I min analyse av intervjuene med seks ledere i oppvekstsektoren støtter jeg meg på Tjora (2017) sin modell, en SDI-metode. Denne modellen bidrar til kunnskap og forståelsen om å arbeide stegvis, og etapper fra rådata til eventuelle konsepter eller teorier som avslutning.

Analysen startet med den behandlede data som jeg som forsker satt igjen med etter transkribering, en slik data kalles analysedata (Tjora,2017, s. 196). Jeg hadde mye råmateriale som måtte bearbeides, og spørsmål som Tjora (2017) i sin modell løfter er: Hvordan kan data analyseres for å bevare de forskningsspørsmålene og problemstillingen som er satt opp? Er de fremdeles relevante? Har det dukket opp ny problematikk?

Koding betegnes som første steg i analysen (Tjora,2017, s. 197). Målet med koding med utgangspunkt i Tjora (2017, s. 197) sin modell, er tredelt.

1. Å ekstrahere essensen i det empiriske materialet.
2. Å redusere materialets volum.
3. Å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien.

Det første jeg gjorde var å lese analysedataene flere ganger slik at jeg hadde god oversikt over hva informantene hadde uttrykt. Jeg valgte også å høre igjennom alle intervjuene flere ganger. På den måten ble jeg godt kjent med råmateriale og alle intervjuene i sin helhet. Ved å arbeide etter SDI-modellen, kan kodene være en mulig kilde til å genere idéer som er tett forankret i empirien (Tjora,2017, s. 198) for å unngå premature konklusjoner. Det betyr at antall koder kan bli stort, og det ble det også i dette tilfellet. Ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene valgte jeg å lage tankekart for å få et bilde på hva informantene hadde vært opptatt av. Jeg valgte også å bruke fargemarkører på transkriberingene for å få en oversikt over ulike ordvalg, begreper, metaforer og fraser de hadde berørt. Slik jobbet jeg meg gjennom alle intervjuene ved å lage en kommentarkolonne på hvert intervju som jeg brukte til å skrive det som informantene hadde uttrykt. Deretter overførte jeg alle disse kodene på post-it lapper som ble klistret opp på veggen. Post-it lappene ble igjen digitalisert gjennom en applikasjon⁶. Jeg stod da igjen med et stort antall koder som igjen systematiserte materialet i større grad (vedlegg nr.7). Vedlegget viser deler av denne prosessen, og på denne måten ble det mulig å redusere materialets volum.

Tjora (2017) redegjør for at det allerede i datagenerering og koding vil det være utsagn fra informantene som kan bidra til utvikling av analytiske konsepter og dermed generaliserbar kunnskap (Tjora,2017, s. 197). Dette ble også fremtredende under forskningen for hvordan jeg videre i analysen kom fram til mine kodegrupperinger. Med utgangspunkt i analysen som hadde blitt gjort ble jeg sittende igjen med ca.10-15 tema fra de seks informantene som videre i prosessen ble til følgende sentrale koder: *Behovet for informasjon, oppgaver skulle løses på en helt ny måte, det å ta av trykket, intuisjon, småpratene, møteplassene, de sosiale arena som forsvant, face-to-face interaksjon til skjerm, mål og retning til verdibasert ledelse, betydningen flere å lede igjennom, mer som stridsledelse, ikke smitte på min vakt og krisehåndtering fra toppledelsen.*

Tjora (2017) er opptatt av at god SDI-koding betyr at kodene ikke kan være laget før selve kodingen, men som faktisk gjengir den empiriske teksten. Jeg hadde gjennom analysedelen samlet koder som har innbyrdes tematisk sammenheng, i grupper, samt valgt å skille ut koder som en kanskje ser som mindre relevante i en restgruppe, (Tjora,2017, s. 207) slik at alt materialet var lagt i et system. På denne måten satt jeg igjen med flere tema som igjen ble til tre hovedkategorier og underkategorier til hver av dem. Disse kategoriene har fått navn ut fra delvis ord og uttrykk fra intervjupersonene, også kalt «in-vivo»-kategorier (Postholm,2005, s. 89), men også ut fra min forforståelse

⁶ https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mmm.postit&hl=en_US&gl=US

og teoribakgrunn. Resultat av denne analyseprosessen presenteres i analysedelen, kapittel 4, og vil videre bli drøftet i forskningsstudiens drøftingsdel i kapittel 5.

3.4 Studiens troverdighet og kvalitet

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning. Tjora (2017, s. 231) redegjør for tre kriterier som indikatorer for å vurdere studienes troverdighet og kvalitet. Disse tre er studiens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Tjora (2017, s. 235) redegjør for at en fullstendig nøytralitet i kvalitative studier ikke kan eksistere. Kvalitative studier tar sikte på å utvikle en forståelse av de fenomenene vi studerer (Thagaard,2018, s. 193). Det vil da være tolkningene av resultatene i denne forskningsstudien som gir grunnlaget for overførbarheten (Thagaard,2018, s. 193).

Studios pålitelighet handler om tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles, og hvordan teorier gjøres relevante (Tjora,2017, s. 317). Thagaard (2018, s. 181) benytter begrepet reliabilitet. Reliabilitet blir knyttet til en kritisk vurdering om spørsmålet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard,2018, s. 187). Jeg har gjennom kapittel 3 redegjort og begrunnet valgene som er gjort underveis i studien, samt synliggjort i analysedelen hvordan denne prosessen ble gjennomført. Utvalg av teorier og litteratur er knyttet til empirien. Påliteligheten må sees i sammenheng med alt dette.

Gyldighet blir knyttet til resultatene av forskningen, og hvordan vi tolker data, altså validitet handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer fram til (Thagaard,2018, s. 189). En kritisk framgangsmåte i analyseprosessen, vil være med på å styrke validiteten. Etter at empiri var samlet inn, fikk alle informantene mulighet til å lese gjennom resultatene av analysen slik at de kunne kommentere og eventuelt korrigere. Jeg fikk tilbakemelding som presiserte om hvordan et sitat måtte sees i forhold til kontekst for å ikke bli feiltolket. Dette tenker jeg kan ha bidratt til gyldigheten på forskningsstudien. En svakhet med min forskning kan relateres til et lite utvalg av informanter, og informanter fra et geografisk område i Trøndelag. Hvordan ville funn sett ut dersom forskningsstudien ble gjort på Østlandet eller om jeg hadde hatt et annet utvalg av informanter?

Generaliserbarhet handler om det er overførbarhet, en relevans utover det som faktisk er undersøkt i studien. Jeg håper at selv om denne studien viser seg ikke å kunne generaliseres, vil den likevel kunne gi et godt innblikk for andre ledere som også stod i lederskap i pandemien, å kjenne seg igjen i de opplevelsene og de utfordringene som studien har hatt som mål å sette søkelys på.

3.5 Etikk og etiske vurderinger

I kapittel 3 presentere hvordan jeg har gjort etiske vurderinger underveis i forsknings studien. Det er nødvendig å være bevisst det etiske ansvaret gjennom hele forskningen (Thagaard,2018, s. 24) og den holdningen har jeg tatt med meg fra første dag i mitt «nye forskerliv». Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for mennesket, og skal respektere forskningsdeltakerens autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse (Thagaard,2018, s. 21).

Ettersom jeg har valgt intervju som metode innebærer dette at jeg som forsker kommer nære de personene jeg studerer, og som er deltakere i forskningsstudien. På denne måten får jeg forskerdata som knytter informantene til prosjektet. Derfor er det flere

særskilte forholdsregler som gjelder studier som innebærer behandling av personopplysninger (Thagaard,2018, s. 21).

Jeg vil videre se på de ulike etiske betraktningene rundt forskningsprosessen, og har da støttet meg til Thagaard (2018) samt «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi» (NESH, 2016).⁷

3.5.1 Krav til samtykke

Når forskningen omhandler personopplysninger, må forskeren både informere og innhente samtykke fra dem som deltar i forskningen eller er gjenstand for forskning. Samtykket må være fritt, informert og uttrykkelig (NESH,2016, punkt 8).

Det er et betydelig prinsipp at forskeren orienterer om hva forskningen innebærer før den starter, slik at deltakerne er kjent med hva de deltar på, og har mulighet til å takke nei, både ved forespørsel og underveis i forskningsstudien. Dette har jeg redegjort for i kapittel 3.2.1/3.2.2 der informantene har blitt forespurt muntlig og skriftlig med informasjon om studien, og understreket at det var frivillig med mulighet for å trekke seg når som helst uten begrunnelse (vedlegg nr.2). Dermed mener jeg at kravet om samtykke innfridd.

3.5.2 Krav til informasjon

Forskeren skal gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som har finansiert prosjektet, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt, og om følgene av å delta i forskningsprosjektet (NESH,2016, punkt 8).

Her vises det til informasjon både gjennom informasjonsbrev godkjent av NSD, samt at informasjonsflyten beskrevet i kapittel 3.2.1/3.2.2 bidrar til dette. Intervjuguiden understreker hva informantene ble informert om før intervju startet (vedlegg nr.4). Jeg mener ut fra dette, at kravet om tilstrekkelig informasjon om forskningsstudien og mitt etiske ansvar med tanke på tilstrekkelig informasjon er ivaretatt.

3.5.3 Krav til konfidensialitet og fortrolighet

Forskeren skal som hovedregel behandle innsamlet informasjon om personlige forhold konfidensielt og fortrolig. Personlige opplysninger skal vanligvis være aidentifisert, mens publisering og formidling av forskningsmaterialet vanligvis skal være anonymisert. I bestemte situasjoner må forskeren likevel balansere taushetsplikt og meldeplikt (NESH, 2016, punkt 9)

Den forskningen som jeg har valgt å gjøre, er meldepliktig til NSD. På oppdrag fra NTNU har jeg vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i tråd med personvernlovgivningen. Søknaden som ble sendt til NSD 14. august inkluderte nødvendige opplysninger om prosjektet. Den ble godkjent den 19. august (vedlegg nr.1).

Jeg har som forsker taushetsplikt om det som kom fram gjennom intervjuene. Alle opplysningene som ble brukt i oppgaven, ble behandlet konfidensielt og anonymisert i studien. Informantene ble informert om dette gjennom informasjonsbrev, og dette ble gjentatt og understreket under intervjuene. Informantene fikk tilsendt sitatene benyttet under empiri i forskningsstudien til gjennomlesning, for å sikre at de var riktig gjengitt,

⁷ <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/>

og for ivaretagelse av anonymiteten (vedlegg nr.4). Viser også til hvordan transkribering, kryptering, offline opptaker og sletting ble gjennomført i kapittel 3.3.1. Med grunnlag i min redegjørelse ovenfor, vil jeg hevde at informantene har fått tilstrekkelig med informasjon. De har gitt samtykke til deltakelse i forskningsstudien, dermed er kravet til konfidensialitet forvaltet.

3.6 Jeg som forsker

Det er av betydning at forskeren er bevisst at studiet ikke er fritt for verdier, og har selvinnsett til egen subjektivitet (Postholm,2005, s. 40). Derfor blir det også nødvendig å beskrive forskerens egen erfaringsbakgrunn som kan ha betydning for forskningsstudien. Her vil jeg redegjøre for mitt utgangspunkt som forsker. Når du forsker på noe du selv er opptatt av og har en formening om: Hvordan kan det være med på å utfordre deg gjennom studien, men også kvaliteten på studien? Ved at jeg velger å sette fokus på informatendens opplevelse av eget lederskap der nærledelsen ble til fjernledelse under Covid-19 i oppvekstsektoren, studerer jeg også en kontekst, en situasjon som jeg selv som leder har stått i og følt på. Det betyr i praksis, at jeg står nære begivenhetene, og har egne opplevelser, erfaringer og refleksjoner som kan til en viss grad påvirke forskerrollen. Dette har jeg vært bevisst, og har forsøkt å innta en så objektiv rolle som mulig. Det kan være en fordel å analysere egen organisasjon (Nyeng & Wennes,2006, ss. 248-249). Som forsker har jeg kjennskap til organisasjonens hverdag og ledelse, og det være en fordel ved at en ikke trenger å lære seg organisasjonens språk. Dette kom gjerne fram under intervjuene der informanten kunne si: *Du vet jo hvordan det er* eller at de var også nysgjerrig på hvordan jeg hadde opplevd det som det ble spurt om. Jeg tror dette bidro til en trygghet og tillit mellom meg som forsker og informantene, et subjekt-subjekt forhold. Samtidig var jeg vært bevisst på informantenes erfaring og opplevelser.

I kvalitativ forskning er forskeren selv det viktigste forskningsinstrumentet (Kvale & Brinkmann,2017, s. 85). Egen erfaring av lederskap under Covid-19 nedstegning, har bidratt til mitt engasjement, nysgjerrighet og interesse for hvordan andre ledere møtte denne tiden. Det betyr i stor grad å utfordre egne perspektiv, men samtidig har jeg også dratt nytte av et felles referansegrunnlag, ved at jeg har en tilnæringsvis lik stilling som informantene.

Nielsen & Repstad (2004) redegjør for det å være en *djevelens advokat* (Nyeng & Wennes,2006, s. 259). Det betyr at en systematisk skal lete etter data som er i strid med egne hypoteser eller fordommer. Det betyr i denne forskningsstudien at jeg måtte forsøke å legge bort egne erfaringer, kunnskaper og opplevelser rundt det temaet jeg ønsket å belyse, og velge å gå åpent inn i forskerrollen tilsynelatende fri for fordommer og tanker om hvordan andre ledere opplevde eget lederskap, og velge en innfallsvinkel der åpenhet og nysgjerrighet ble styrende i forskningen i tråd med fenomenologisk tilnærming.

Det å fristille seg fra egen forståelse, og suspendere sin forutinntatthet (Kvalsund,2005, s. 47) som forsker var også nødvendig under intervjuene. Selv om jeg kjente igjen flere aspekter som informantene var opptatt av, forsøkte jeg hele tiden å være dette bevisst. Det gjorde jeg ved å følge det intervjupersonen var opptatt av, være åpen for det jeg ikke hadde forventet, det som var nytt og legge bort egen forforståelse i den grad det var mulig. Likevel ved å ha god kunnskap om intervjuetema og kjennskap til de mulighetene som ligger i forskningsmetoden intervju, bidro i større grad til aktiv lytting

og parafrasering (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 170). Jeg erfarte at egen forforståelse og tolkningsmønster kunne avvike fra informantenes og dette ble det nødvendig å være bevist under hele forskningsstudien. Eksempler på dette var at under intervju kunne informanten fortelle noe som jeg oppfattet annerledes enn det som var ment. Dette handlet i stor grad om mine egne antakelser, men som gjennom parafrasering gjerne ble oppdaget, slik at det ble informantenes erfaring og opplevelse som ble stående igjen, og ikke min tolkning. Underveis i forskningsstudien ble jeg mer bevist dette. Kvalitativt intervju som metode har vist seg å være en god måte og komme i dybden på problemstillingen. Jeg ser i ettertid at jeg valgte rett med tanke på problemstilling og fenomenet som det skulle forskes på. Jeg erfarte å dra nytte av og ha kunnskap om relasjonell kompetanse i møte med mennesker. Dette bidro også i større grad til at jeg følte meg trygg i rollen som forsker.

4. Empiri/analyse/funn

I dette kapitlet presenteres funnene av forskningsstudien i form av kategorier som ble gjort gjennom analyseprosessen på bakgrunn av problemstillingen *hvordan opplevde ledere i oppvekstsektoren overgangen fra nærledelse til fjernledelse?* Jeg har valgt å strukturere empirikapitlet etter sentrale kategorier og underkategorier som utdyper problemstillingen, og som ble synlig i analysedelen. Flere av de språklige betegnelse på kategoriene har blitt inspirert av hvordan informantene har uttrykt seg i intervjuene. Innenfor de ulike kategoriene vil jeg forsøke å beskrive de ulike tema som informantene erfarer, og har samlet de i underkategorier.

Jeg har forøkt å gi et inntrykk som gjenspeiler funnene og illustrert disse med sitater. Det har ikke vært mulig å gjengi alle informantene på hvert punkt, men jeg har forsøkt å skape en balanse ut fra det informantene har tatt opp. Jeg ble bevisst på at det har vært en noe skjev fordeling i bruk av sitater mellom sitater fra skoleledere kontra barnehageledere, ble antallet ble tilnærmet likt dersom en ser på helheten. Noen av informantene hadde et rikere språk, som bidro til å gi et tydeligere bilde. Hvordan jeg har kommet fram til kategoriene har jeg redegjort for i metodekapitlet. Informantene har fått ulike koder/navn, eksempelvis inf1. Sitater som er benyttet kan ha blitt endret/modifisert for sikre anonymitet.

Med dette utgangspunktet har jeg kommet fram til en overordnet kategori som er et empirisitat fra et av intervjuene: *Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen*. Der beskriver informantene overgangen fra nærledelse til fjernledelse på ulike måter med forskjellig begrep, samtidig som det er noe felles i deres opplevelse hvor metaforen over kan illustrere det de plutselig står ovenfor. Situasjonen informantene stod i var uforutsigbar, ukjent og representerte noe nytt. Flere av disse utdragene under illustrer akkurat det metaforen over kan favne.

Inf3: *Den kom veldig brått på den her nedstigningen.*

Inf1: *Jeg var forberedt på at det skulle smelle. Jeg begynte på uken før, å forberede meg på at nå kom det noe som jeg helt ikke visste hva var for noe.*

Inf3: *Det ble jo en merkelig dag, da vi forberedte det, og så var det spesielt å oppleve hvor forskjellig personalet tok dette. Noen ble veldig redd, noen var...ja!*

Inf2: *Det var en sånn alvor over den, det var sånn, ja sånn filmfølelse, en litt sånn på siden av deg selv opplevelse. Hva i all verden er det som skjer?*

Inf5: *Vi hadde jo begynt å diskutere i lederteam den uken. Kommer det hit eller? Hva skjer liksom?*

Disse sitatene fra flere av informantene beskriver den overordnede metaforen *som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen*, det var ulik oppfatning av hva de forventet og trodde skulle komme.

Videre har jeg analysert materialet og samlet det i tre hovedkategorier med tilhørende underkategorier. Jeg har valgt å beskrive kontekstendringen: Hvordan var det og hvordan ble det? Flere av titlene på kategoriene er tatt fra intervjuene og er begreper som intervjupersonene selv har brukt.

1. Fra gylne arena i lederskap til skjerm med underkategorier som: småpraten, møteplassene, de sosiale arenaene som forvant, face-to-face interaksjon til skjerm og betydningen av intuisjon.
2. Fra å fange de magiske øyeblikk til informasjon og ta av trykket med underkategoriene: økt betydning informasjon, oppgaver skulle løses på en helt ny måte, mål, retning og verdibasert ledelse til og ta av trykket
3. Nå kommer det helvetes mye arbeid og mer som stridsledelse
Denne kategorien beskriver hva informantene opplevde ble annerledes ved å lede i krise enn å lede i hverdagspraksis og hva de opplevde ble viktig og sentralt for dem under Covid-19 nedstigningen.
Underkategoriene ble: betydningen av å lede igjennom andre, ikke smitte på min vakt og krisehåndtering fra toppledelsen

4.1 Hovedkategori 1: Fra gylne arena i lederskap til skjerm

Denne hovedkategorien omhandler hva informantene beskriver og uttrykker som sentrale arena i lederskap. De seks informantene bruker forskjellige uttrykk for å beskrive dette og det er til en viss grad noe ulikt hva de vektlegger i sitt lederskap. *Gylne arena i lederskap* framstod likevel i analyseprosessen som en samlebetegnelse. Metaforen *gylne arena* beskriver det lederne var opptatt av å belyse og så på som sentrale i sitt lederskap. Kategorien har fire underkategorier: Småpraten, møteplassene og de sosiale arenaene som forvant, face-to-face interaksjon til skjerm, og betydning av intuisjon.

4.1.1 Småpraten, møteplassene, og de sosiale arenaene som forsvant

Gjennom intervjuene dannet det seg fort et bilde av at dette var ledere som var nære sine ansatte, og som benyttet sin lederhverdag til å komme tett på sine ansatte. De beskrev ulike aspekter ved eget lederskap for å komme tett på både gjennom organisasjonsstrukturen, hvordan de hadde lagt til rette for systemer og møtestrukturer, og hvordan de selv opplevde eget lederskap. Informantene beskriver hvordan de fulgte opp ansatte i hverdagen, og det ble ganske sammenfallende i intervjuene at alle informantene benyttet de arena som har gitt navn til denne underkategorien.

Inf3: Ja, det gjør jeg gjennom å spørre, veldig i det daglige og i gangene. Jeg stikker inn hodet og for å spørre: Går det bra? De to minuttene da – får jeg den daglige inputen og utsjekken da.

Dette sitatet beskriver i praksis hvordan informantene bruker småpraten opp mot sine ansatte. Det kan se ut som at denne formen for lederskap var en naturlig del av lederskapet til intervjupersonen. En av de andre informantene beskriver:

Inf2: Jeg er nok en sosial type som liker å være med folk. Når jeg kan bevege meg rundt, kan snakke formelt eller uformelt med folk i lettere grad. Jeg mener at man skal ikke undervurdere verdien av sånne ting som sosiale treffpunkt.

Inf6: Jeg kan være fyrstårn på noen ting, det får jeg også tilbakemelding på: Du er så engasjert. Ja, men jeg klarer ikke det på alle områdene, og da må jeg finne fyrstarnene blant personalet på de andre områdene

Slik jeg forstår informantene er det innlysende at de sosiale arenaene, og benytte seg av møteplassene er viktig og nødvendig. Her uttrykkes mulighetsrommet for å komme tett på gjennom uformelle strukturer og at den formen for samhandling ikke skal undervurderes.

Småpratene, møteplassene og de sosial arena er viktige aspekter, men samtidig kom flere av informantene også inn på begrensninger eller hva som var mulig å få til i sin lederhverdag og som kommer til syne her:

Inf6: *Jeg har gå-runder hver morgen, prøver å fange opp hva som rører seg ut i feltet. Jeg ønsker jo å være ute på gruppen for å fange opp hva som skjer, men det begrenser seg, dessverre. Det er en stor barnehage, og det vil da gå utover det jeg skal gjøre også her på kontoret, men tilstedeværelse og være observant, og det å fange opp hva som skjer ut, er kjempeviktig.*

Her er ønsket og behovet om å være tett på og til stede, men at rammebetingelsene utfordret. Informanten understreker tydelig verdien av tilstedeværelse og bruke arena ute blant de ansatte til å fange opp hva som rører seg.

Neste sitat beskriver at det å fange det som rører seg er helt nødvendig, men at det også må gjøres i samarbeid med andre. Her er det avdelingsledere som er betydningsfulle støttespillere, og at åpenhetskultur bidrar til å få tak på det som skjer i organisasjonen.

Inf1: *Jeg er veldig avhengig av avdelingslederne fordi de gjennomfører møter i teamene hver uke, og de fanger med engang om det skulle være noe som rører seg, og så opplever jeg at vi har en åpenhetskultur, der folk er flink til å komme og si fra.*

4.1.2 Face-to-face interaksjon til skjerm

Den forrige underkategorien har redegjort for beskrivelsen av at småpratene, møteplassene og de sosiale arena som de kjente har endret seg, og det har også gitt navn til denne kategorien der den daglige interaksjonen mellom leder og ansatte fikk et annet utgangspunkt. Denne endringen kom brått og innebar at omveltninger og lederskap slik de kjente den ble utfordret. Alle informantene beskriver en hverdag der nesten all kommunikasjon ble digitalisert over natten. Verktøy som e-post, telefon/Skype, Teams, Zoom, Hangouts, OneNote og andre digitale plattformer ble de viktigste kommunikasjonsledeverktøyene i en lang periode. En gjennomgående holdning etter at intervjuene ble gjennomført og analysert, er at disse fysiske face-to-face interaksjonene med de ansatte var å foretrekke. Det gav også navnet til underkategorien: *Face-to-face interaksjonen til skjerm*.

Det formidles en oppfatning av at gjennom de fysiske møtene/treffene med ansatte så kommer du som leder tettere på og lykkes i større grad med å møte ansatte ut fra kontekst.

Inf4: *Mye blir kommunisert igjennom kroppsspråk, det non-verbale, og det med å stille disse spørsmålene som blant annet: forstår jeg deg rett? Kan du beskrive mer? Nå forstår jeg ikke helt hva du mener? Eller hva du prøver å fortelle meg? Vise at en som leder er opptatt av og forså menneskene rundt seg.*

Her beskrives gjennom et sitat fra informant hvordan det å være tett på, og være i det fysiske miljøet med ansatte kan bidra til å forstå og følge opp ansatte. Det non-verbale kroppsspråket ble av stor betydning for å forstå ansatte. Alle informantene vektla denne

face-to-face interaksjonen, bare med ulike begrep. Det var i denne konteksten de fikk tak på mennesket, men også faglige aspekter i mer eller mindre grad.

Inf1: *Face-to-face interaksjonen som er den rikeste og som gjør at den kan tolke kroppsspråk, og stemmeleie. Se om folk er lei seg eller ikke i ansiktet og på en helt annen måte, enn når man sitter på hver sin kant, overføre over en sånn video, da.*

Underkategorien småprat, møteplassene og de sosiale arena som en del av det gyldne arena lederskap som er beskrevet ovenfor, støtter opp om det som informantene beskriver i denne underkategorien. De støtter og underbygger hverandre opp imot gyldne arena i lederskap.

Inf1: *Det er klart at jeg synes at for hver dag og hver uke som gikk så synes jeg at det ble mer krevende å være leder. Folk forsvant på en måte mer og mer for meg, de kom lengere og lengre unna, det er vanskeligere å følge opp.*

Inf4: *Det var utfordrende å få tak på alle ansatte, følte nok at de kunne glippe litt også.*

Dette utsagnet fra en informantene beskriver endringen face-to-face til skjerm, og at leder opplevde dette som krevende. Dette ble også forsterket over tid. Det samme gjelder (inf4) som beskriver det samme, at ansatte kunne glippe. Inf2 uttrykker også dette gjennom sitt utsagn:

Inf2: *Jeg føler at jeg mistet den daglige kontakten med elever, daglige kontakten med ansatte, gjennom nettopp deg som jeg sa: Jeg beveger meg i bygget, både ute og inne, jeg. Så det føler jeg at jeg mistet med dette her. Og så gjorde vi det sånn i forhold til å følge opp både lærere og elever, men vi gjorde slik at vi hadde fra ukentlige møter, til et par ganger i uken, vi hadde teamsmøter med lærerne.*

Her er handlingsrommet til leder blitt mindre og treff og samspill foregår via skjerm, ikke gjennom det lede fysisk og nært. Samtidig beskriver flere av informantene tydelig hva du kan oppleve å miste når samspill og interaksjon foregår via skjerm som intervjupersonene skriver.

Inf5: *Ja, for at du merker så mye andre ting i det fysiske møte i forhold til: Kroppsspråk, uttrykk, og responsen, ikke minst når alle slår av mikrofonene sin så hører du ikke. Kan du fortelle noe artig liksom, men så ser du at noen smiler, men hører ikke latteren, det er på en måte, du mister noen sånne følelser som er med på å gi deg energi.*

Inf1: *I starten var det full fest i teamsmøtene og tjo hei, parykk, alt mulig, latter. Etter hvert ble det av med mikrofon og av med kamera og man begynte å lure på hva holdt folk på med i teamsmøtene.*

Disse sitatene underbygger informantenes opplevelse av endringen fra face-to-face interaksjon til skjerm, og som senere vil bli drøftet forskningsstudien.

4.1.3 Betydningen av intuisjon

Det å benytte seg av eller støtte seg på intuisjon og magefølelse, var et aspekt flere av informantene beskrev. Den blir beskrevet med ulike begrep, men innholdet synes å beskrive det samme. Det er mulig denne kategorien kunne vært sett sammen med

småpratene, sosiale arena, møteplassene for forsvant, men samtidig beskriver denne intuisjonen, magefølelsen eller «hunsj» at annet aspekt i lederskapet som synes å være sentral.

Inf2: *De uformelle samtalene, der kan du fange opp ganske så mye der egentlig. Om hva stemningen er? Og hva eller hvor skoen trykker? Den der «hunsj» som du får hvordan tingenes tilstand er. På en måte en magefølelse, men, nei, det gir meg en sterkere indikasjon enn en magefølelse.*

Den blir igjen forsterket av informant:

Inf6: *Det noe mer, jeg tolker at det ligger det noe mer her nå? Min magefølelse sier at jeg ser på deg nå, og at jeg ser på deg nå at du er berørt.*

Inf6: *I noen situasjoner må jeg styre etter magefølelsen. Det kan være kanskje i en situasjon hvor en ansatt er i fare for å bli sykemeldt, som kan si at det er så mye nå, og så får jeg en magefølelse på hva er mye, så må jeg kanskje inn å hjelpe de om hva er mye».*

Der beskriver intervjupersonen hvordan hun/han aktivt i enkelte situasjoner styrer og bruker magefølelsen i lederskapet.

4.2. Hovedkategori 2: Fra å fange de magiske øyeblikk til informasjon og ta av trykket

Denne hovedkategorien ble fort synlig under intervjuene. Informantene beskrev at de var opptatt av å se og støtte sin ansatte til mestring og utvikling. Mye er også redegjort for og under kategorien de *gylne arena i lederskap som forvant*. Samtidig beskriver denne hovedkategorien mer om hvordan det var og hvordan det ble da lederskap gikk fra nærledelse til fjernledelse. Informantene beskriver dette godt gjennom sitatene nedenfor og et av sitatene har også gitt navn til hovedkategorien: *Fra å fange de magiske øyeblikk*.

Inf6: *Det med å gi dem den positive tilbakemeldingen, fange dem i det gylne og magiske øyeblikk.*

Informantene beskrev gjennom lederskapet sitt en tydelig arena der de var opp tatt av å se sine ansatte i hverdagen, og her ble metaforen fange de magiske øyeblikk samlende.

Inf1: *Det handler om at jeg synes initiativ fra lærere er ofte det som skaper mest, og da tenker jeg at det er viktig å gi rom for og prøve ut ting.*

Her bare beskrevet på et annen måte, og hvordan leder kan støtte opp.

Inf3: *Det her å peke på, dytte litt der jeg kunne gjøre det, enten om det var på de som var her på jobb, eller gi oppmerksomhet til det som var kommet.*

4.2.1 Økt betydning av informasjon

Fra å være opptatt av å fange ansatte i sitt arbeid under den forrige underkategorien, utkrystalliserte betydningen av informasjon seg i alle intervjuene, og har gitt navn til denne underkategorien.

Inf2: *Du skal ikke undervurdere betydningen av informasjon.*

Fra en hverdag som omhandlet faglige aspekter, og som hadde søkelys på barn/elever, læring og utvikling i en kunnskapsorganisasjon, ble hverdagen til informantene og ansatte preget av mye og økt informasjon.

Inf5: *Jeg sendte ut til personalet hver dag: hver kveld og ny informasjon når det var endringer. Ny informasjon om hvor mange har vært på jobb? Hvem er på jobb? De fikk masse mer informasjon enn det de får til vanlig ja.*

Inf2: *Informasjonsbehovet var veldig stort.*

Dette sitatet beskriver og hentyder både til ansatte og opp imot foreldre/foresatte som benytter seg av tjenestetilbudet.

Informantene beskriver forskjellige verktøy for å nå ut med informasjon, og at mulighetsrommet også var noe ulikt her.

Inf1: *Dersom du vil fort ut med en beskjed, så legger du det i Teams istedenfor, slik at du ikke trenger å sende e-post, ja, så en prøver jo å finne gode strukturer slik at det er lett å finne igjen ting, så vi slipper å være i denne e-post terroren.*

Her har informanten beskrevet om hvordan informasjon ble gjort kjent og hvordan de kunne nå ut ganske raskt og effektivt til ansatte, men neste sitatet beskriver en annen måte på å ta kontakt på:

Inf6. *Så begynte jeg ringerunder da. Ringerunder hver fredag og det gjorde jeg under hele nedstigningen, ja, til de som ikke var fysisk på jobb, for å fange opp, for å snakke med dem.*

4.2.2 Oppgaver skulle løses på en helt ny måte

Et gjennomgående tema hos flere av informantene var at konteksten hadde endret seg. Det løftes ulike perspektiver fra informantene fra skole og barnehage, men at oppgavene ble annerledes var alle enige om. Informantene beskrev forskjellige opplevelser av hvordan deres rolle opp imot denne underkategorien ble løst. Det ble tydelig at det å se på mulighetsrommene, og hvilken rolle lederne tok, varierte, men alle var entydig på at her var konteksten endret både for lederne i barnehage og skole. Som neste sitat fra (inf3) beskriver tydelig:

Inf3: *Her skulle vi heller ikke løse den oppgaven som vi vanligvis har som ledere. Det å ha en barnehage full med barn og det å løse hverdagen - det blir så vidt forskjellig, det blir som en time-out fra hverdagen.*

Neste sitatet underbygger nettopp gjennom metaforen, og har også gitt navnet til overordnet kategorien som favner det informantene i intervjuene i svært stor grad vektla. Her møtte informantene en helt ny arbeidshverdag, der ledelse skulle skje under helt andre rammebetingelser enn det som var kjent og forutsigbart, og som de hadde erfart tidligere.

Inf1: *Ja, opplever det - ikke bare det at en vanligvis er fysisk til stede, men plutselig så skal alle arbeidsoppgavene løses på en ny annen måte. Rammene er jo helt annerledes, der jo som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen.*

Hvordan lede en organisasjon der hverdagen var annerledes fra den ene dagen til den andre, og hvordan skulle det løses? Informantene beskriver gjennom intervjuene om tidlig trykk fra regjering at barnehager og skoler skulle ha et tilbud til barn der foreldre arbeidet i samfunnskritiske yrker, og at de sårbare barna/elever og familiene skulle ha et tilbud.

Inf2: Så fikk vi den biten relativt raskt med en gang, med de som skulle ha samfunnskritisk tilbud, og hvordan skulle vi løse det, og fikk relativt fort det med sårbare barn og de bekymringene rundt de.

Under intervjuene ble det tydelig at informantene, til tross for at de skulle lede ansatte i en helt ny hverdag, fremhevet endringsviljen til ansatte og hvordan de tok fatt på oppgavene, og at mye kompetanseheving og utviklingsarbeid ble synlig. De neste sitatene prøver å underbygge informantenes opplevelse av utviklingsarbeidet som ble forløst i denne perioden.

Inf3: Jeg opplever at det tok kanskje en og halv til to uker før det ble forløst, at en torde å hive seg ut på en digitalplattform, der tror jeg vi kunne hatt et voldsomt utviklingspotensial. Der tror jeg at dersom det hadde vært nedstengt over lengre tid, så hadde vi blitt enda bedre på de tingene.

Inf1: Så skjedde det veldig mye bra også, mye veldig bra utviklingsarbeid. Om jeg som leder hadde investert en million: til å leie inn til kurs og sende på folk på seminar, hadde jeg ikke vært i nærheten av den effekten vi fikk i løpet av de tre første ukene av da vi stengte skolen.

Samtidig beskriver informantene om ulike tilnærming og rolle opp mot ansatte. Informanter fra skole beskriver ansatte med høy grad av autonomi og selvstendighet; lærere som hadde undervisning å gjennomføre (mest digital/noe fysisk). Det sto ikke på mangel av arbeidsoppgaver. Her ble det av større betydning om hvordan informantene måtte ta av trykket, og det kommer jeg til under kapittel 4.2.3.

Inf2: Lærere er pliktoppfyllende stort sett, og er veldig opptatt av at de skal gjøre en god jobb. 100% hele tiden.

Inf3: En del av assistene lurer på hva i all verdenen skal vi gjøre, og det er klart det blir jo en slakke her, og vi har ikke noe valg, og vi skal jo også begrense smitte. Da jobbet vi spesifikk med utgangspunkt med hva beredskapsgruppen mente var nyttige oppgaver å få når vi først er hjemme, og hvordan benytte den tiden slik at folk har god samvittighet og føler at de bidrar og opplever mestring.

Sitat fra informanter i barnehage beskrev at de måtte se på hvilke arbeidsoppgaver som kunne gjøres og være til nytte for tjenesten, men også for å støtte opp enkelte ansatte

Inf4: Her ligger det utfordringer til å få ansatte til å gjøre en jobb fordi om de ikke er til stede på barnehagen. Det å få de til å se hva de kan gjøre selv om barnehagen er stengt og det er betydningsfullt. Det blir litt sånn, du skal motivere mennesker over telefon, og det er ikke like enkelt, men det fordrer at en er på. Noen snakket jeg med flere ganger, fikk de til å ringe opp igjen, og bidra at de ringte opp igjen.

4.2.3 Mål, retning og verdibasert ledelse til å ta av trykket

Det ble tydelig klart etter bare noen få intervju at ledelse handler mye om å skape en felles forståelse for mål og retning, og at verdier i lederskap stod sentralt for informantene. Flere av sitatene under understreker at lederskap handler mye om; *Hvor skal vi? Hvilke verdier ligger til grunn for de valg lederne gjør?* Dette kom tydelig fram i analysedelen, og gav også navnet til denne underkategorien.

Inf5: *Det er viktig å være strategisk. I forhold til hvor vi skal hen, og få oss på samme veien, og ha samme fokusområder og felles forståelse.*

Inf2: *Det tenker jeg blir viktig og da, og så må man en ha en tanke på hvor en vil hen? Hvilke verdier som skal ligge til grunn? Nå har kommunen sine verdier, som vi er forpliktet til å holde oss innen, men de er jo ganske så vide da.*

Gjennom disse sitatene blir det synlig at retning og ha felles forståelse blir en sentral faktor i lederskapet, men det å komme dit blir beskrevet på ulike måter, som igjen likevel kanskje handler om verdier i lederskap.

Inf1: *Den balansegangen mellom det å gi tillit, og at den enkelte, både den enkelte og i teamene, kan utvikle arbeidet sitt samtidig som jeg som leder må ha klare rammer og grenser.*

Inf4: *Det å ta ansatte på alvor er jo viktig, men også det å være tydelig. Og da tenker jeg ikke bare det å være tydelig i rollen som leder, men hvilken vei vi skal gå, at retningen er tydelig. Det at vi har et mål på en måte, et mål vi skal nå, tenker profesjon hele tiden, og må være tydelig på det.*

Beskrivelsen av en krevende situasjon ble svært tydelig både ut fra lederskap, og mye av dette handlet om å ta av trykket for ansatte. *Hva var da mulig å få til innenfor de krav, og de oppgaver lederne var satt til å forvalte i sin virksomhet?* Informantene beskriver det som metaforen *ta av trykket* representerte. Mange ansatte hadde en helt ny kontekst å forholde seg til både på arbeid og på hjemme. Dette ble da utgangspunkt også for ledelsen.

Inf1: *Da satte en jo der med egne barn som en skulle følge opp. Man skulle gjennomføre undervisninger, gjennomførte undervisning hjemmefra, og kanskje var det noen som gav uttrykk for at dem kunne, eller hadde mindre å bidra med, og konsekvensen for det ble jo at andre måtte ta mer. Da hadde vi ønsket mer fair fordeling.*

Alle informantene belyser det å ta av trykk eller legge trykk på ansatte, og hvordan de løste det. Hvilke tanker de gjorde seg rundt dette; er beskrevet i intervjuene.

Inf2: *Hvilket trykk en skal legge på lærerne, og tok det valget ut fra den oversikten over situasjonen som jeg hadde over ansatte hjemme da. Så jeg valgte å ikke ha stort fokus og trykk på utviklingstid, så vi la egentlig en del av det arbeidet til side, og de fikk tiden til å følge opp elever og planlegge undervisning.*

Det å forsøke og gjøre noen grep for å lette trykket, endre retning og fokusområder, ble løftet opp, samtidig som de fleste informantene beskrev at det var utfordrende å gjøre vurderinger på hvem skulle være fysisk på jobb og hvem skulle være på «hjemmekontoret».

Inf3: *Når det var snakk om_ Jeg trengte tre ansatte på jobb. De var jo gjerne plukket ut i fra hvilke barn som hadde et tilbud da. Det er barna som er utgangspunkt for hvilke voksne som skulle jobbe: Det var ikke noe turnus her!*

Inf6: *Hvordan skulle vi gjøre dette her. Det første vi tenkte på i HMS-gruppen var rettferdighetsprinsippet, og der har jeg gjort meg tanker i etterkant. Vi ble så fokusert på rettferdighetsprinsippet av vi glemte kanskje hva som var barnas beste, ja, for at vi var så opptatt av at vi kunne jo ikke ha alle på jobb.*

Sitatene representerer de ulike tilnærmingene og dilemma informantene stod i under denne perioden.

Inf2: *Fordi jeg vet at du har både 2-3 småbarn hjemme, og vet jeg ikke kan forvente det samme av deg også. Det ble noen gnisninger etter hvert, fordi noen følte at de gjorde mer enn andre.*

Vi måtte ut å skaffe forståelse hos ansatte på at det er faktisk noen som må gjøre mer enn andre her nå, noen sitter hjemme og har bare konen hjemme og har voksne barn, mens andre. Det var en del sånne ting en måtte ta tak i.

Intervjuene gir inntrykk av behov for ulike tilnærminger. Dette sitatet viser at her måtte enkelte informanter legge til rette for å gi arbeidsoppgaver, men også ta av trykk for de som hadde behov for det, slik som sitat gir uttrykk for.

Inf6: *Jeg hadde fokus på at de ikke skulle sitte syv timer hjemme. De skulle ut å luften seg, ut å gå tur. Det var kjempeviktig i forhold til den psykiske helsen. Det var også et webinar som også alle skulle gjennomføre. Jeg har også fått tilbakemelding på at ansatte fikk for lite oppgaver.*

4.3 Hovedkategori 3. Nå kommer det helvetes mye arbeid og mer som stridsledelse.

Denne kategorien beskriver hva informantene opplevde ble annerledes ved å lede i krise enn å lede i hverdagspraksis og hva de opplevde ble viktig og sentralt for dem under Covid-19 nedstegningen. Samtidig handler denne om konteksten som informantene opplevde å stå i. Metaforene synes å samle det alle lederne følte og kjente på. Denne kategorien har underkategoriene: *betydningen av flere å lede igjennom, ikke smitte på min vakt og krisehåndtering av toppledelsen.*

Inf1: *Nå kommer det helvetes mye arbeid. Det var jeg forberedt på.*

Dette sitatet fra informant 1 understreker det som flere har beskrevet og gitt uttrykk gjennom intervjuene. Det var mye arbeid og krevende å stå i dette. Gjennom neste sitat forsøker jeg å gi inntrykk av den ledelsen flere av informantene beskrev som helt nødvendig i eget lederskap:

Inf2: *Vet at jeg er ganske god på det som jeg kaller stridsledelse. Vet at da må en ta avgjørelser der og da, og det har jeg erfart også i andre sammenhenger når vi har hatt krevende situasjoner, og det blir krisestemning, og vet at da klarer jeg å beholde roen, og er god til å ta avgjørelser der og da.*

Uttalelser og beskrivelser som peker på: *Leder som står i front, det å ta hurtige avgjørelser blir viktig, å være tydelig når en må, det å stå i valg, nødvendig å beholde*

roen, det som er sannhet i dag behøver ikke å være sannhet i morgen. Alt dette samler mye av det lederne var opptatt av, og som de beskriver som mulige endringer i eget lederskap.

4.3.1 Betydningen av å lede igjennom andre

Det å lede gjennom andre og ha flere i ledelsen, er løftet opp som sentralt, og ble naturlig en underkategori. Gjennom organisasjonsstrukturen på virksomheten beskrives mulighetsrommene for ledelse gjennom ansatte, verneombud og tillitsvalgte og hvordan de løste det ut ifra ulike forutsetninger. Under ser vi noen eksempler på dette.

Inf1: *Jeg har tre avdelingsledere som er inn og har ansvar for sin avdeling, ja, og som tar unna mye, den dagligdagse hverdagslige praksisen for sin avdeling, både knyttet til ansatte og elever. Avdelingsledere som gjorde mye av jobben opp imot ansatte, med å holde kontakten med ringe opp, snakket med ansatte.*

Inf3: *Jeg tenker at det å ha støtte i fagleder, en lederstøtte: Det må jeg si har vært viktig, fordi pedagogene står så i praksisfeltet. Da får jeg brukt tiden min på ledelse.*

Inf5: *Jeg har jo flere i ledelsen og det er veldig allright når vi var i en sånn situasjon, når vi er flere, veldig greit å være leder når det er flere.*

Informantene beskriver en nyanseforskjell i mulighetene for å delegere, og informant 6 beskriver ledelse gjennom pedagoger, ikke avdelingsledere eller fagledere i organisasjonen.

Inf6: *Jeg måtte delegere til pedagogisk ledere. Nå har dere ansvar å følge opp. Jeg har det ukentlige, men dere har det hverdagslige opp imot ansatte, slik at du vet at det fungerer greit.*

Det å bruke verneombud og tillitsvalgte gjennom å støtte seg på HMS/AMG-grupper⁸ trekkes fram som betydningsfullt av flere av lederne. Alle informantene beskriver jevnlig møter i Teams, Zoom eller Hangouts med disse gruppene eller at det opprettet en egen beredskapsgruppe slik at viktige aspekter ble drøftet og delt med flere ansatte med ulike roller og perspektiver i organisasjonen.

Inf2: *Den samarbeidskulturen, den møte strukturen som vi har hatt, som jeg har nevnt tidligere også med fagforeningene, HMS-gruppe, lederteam. Den kulturen som en har klart å etablere i forkant av pandemi, den viste seg å være veldig verdifull da.*

Inf6: *HMS-gruppen hadde jevnlig møter.*

4.3.2 Ikke smitte på min vakt

Denne underkategorien ble synlig hos flere av informantene, underforliggende at metaforen sier noe om frykten eller redselen for at det skulle komme smitte inn på arbeidsplassen som kunne føre til en ny nedstegning, eller at informantene var sikre på at alle retningslinjer og føringer var gjort etter smittevernforskriftene⁹.

⁸ Helse, miljø og sikkerhets grupper og arbeidsmiljøgrupper (HMS/AMG)

⁹ <https://www.google.com/search?q=smittevernforskrift+udir&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:nb-NO:IE-Address&ie=&oe=#spf=1620901808295>

Inf1: Jeg føler på et stort ansvar om vi skulle få smitte i hus på min vakt, og kjenner på det: Har vi gjort alt vi kan for å unngå dette?

Inf3: Jeg tror jeg tok det fryktelig bokstavelig, alle tiltak som var beskrevet. Vi viker ikke for det da, etter at vi etter hvert plutselig fikk et tilfelle hvor «en/noen» ble smittet. Så ble det der med å gjøre ting riktig veldig viktig for meg. Fordi vi kan ikke sikre oss for at vi ikke får det igjen, men jeg vil være sikker på at vi etterlever de retningslinjene som er og mer får vi ikke gjort.

Inf6. Vi var jo i noen situasjoner her. Vi opplevde å få Covid til vår barnehage, og da var det mye kveldsarbeid. Kanskje ikke så mye opp imot personalet, men opp imot min leder, hvor vi måtte snakke sammen, jeg måtte oppdatere meg, se på nyheter, følge med og det som krevdes der da. Og det er klart at arbeidsdagene ble veldig lange.

Dette ble også synlig i hvordan arbeidskapasiteten ble utfordret og hvor mye de ulike lederne jobbet i denne perioden. Gjengs over er det uttrykt om stor arbeidsbelastning over tid. Av alle informantene var det få som ikke berørte dette aspektet i stor grad. Sitatene under vil være representativt og beskriver ledernes belastning for å kunne håndtere situasjonen.

Inf5: Jeg tror jeg aldri har jobbet så mye jeg, sånn fra 13 mars til 20 april. Det var utrolig mye på en gang. Den første uken var jeg litt redd da. Da hadde vi møter i nettverket. Da delte vi opplevelser og erfaringer fra styrerperspektivet.

Inf6: Den åpningen var utfordrende og brukte fryktelig mye tid på organisering, ja, Dersom det skulle bli smittesporing, måtte jeg hele tiden ha oversikt over når ansatte var på jobb, hvem som var på de ulike gruppene, når flyttet jeg folk, alt sånne ting måtte dokumenteres i tilfelle smittesporing.

Disse sitatene underbygger både metaforen med *helvetes mye arbeid* samtidig som den også underbygger mange av følelsene som ble uttrykt i denne perioden, både av informantene og den bekymring som de måtte støtte opp under opp mot egne ansatte.

Inf1: Arbeidsbelastningen var stor en periode da, det var nesten døgnet rundt. Vi var tilgjengelig fra tidlig morgen til langt ut på kvelden, og det var ansatte også, i forhold til utfordringer som måtte løses».

Denne opplevelsen som informant 1 beskriver bygger også opp under metaforen, og jeg kunne lagt til mange flere sitater som underbygger og forsterker det samme.

4.3.3 Krisehåndtering fra toppledelsen

Denne delen beskriver informantenes opplevelse av hvordan toppledelsen og organisasjon håndterte denne perioden. Flere av informantene tok opp flere perspektiver ut fra egen opplevelse og jeg har forsøkt å favne dette gjennom sitater nedenfor.

Den uforutsigbarheten som ble erfart, enten om det var korte tidsfrister og uavklarte situasjoner, eller om det var mer tydelige retningslinjer som var ønsket fra ledelsen, illustreres av sitatene nedenfor.

Inf6: Vi stod i en situasjon som jeg hadde ønsket mer forutsigbarhet i, i forhold til, egentlig hele virksomheten. Jeg kunne ha tenkt meg litt mer klare retningslinjer,

for alle kommunale barnehager under nedstegning, under smittevernstiltak, egentlig alt som omhandler Covid-19.

Inf5: *Vi har fått informasjon for seint. Den kommer i jo etterkant. Den kommer jo i etterkant til de også, ikke sant. Når regjeringen har pressekonferanse gjerne på fredager klokken to eller torsdag klokken to, så skal kommunen ta dette ned, og så igjen skal informasjon ut til oss ledere, og da kommer det liksom litt seint.*

I motsats til det sitatene som informant 5 og 6 beskriver, så har informant 1 beskrevet en annen opplevelse, og da to av informantene har samme rådmann, men informantene beskriver en ulik opplevelse av situasjonen.

Inf1: *Det har vært korte beslutningslinjer. Det har vært en rådmann som har vært tydelig. Rådmannens lederteam, inkludert min leder, har vært tilgjengelig og ganske tydelig og klar og det tror jeg har vært med å bidratt til at situasjonen ble grei. Det har vært tydelige forventninger til oss, hva som har vært forventninger, og ros å støtte når det liksom har dratt seg til litt.*

Informantene beskriver ulike utgangspunkt om hvordan organisasjonen var rigget for å håndtere situasjonen. Sitatene nedenfor illustrer også dette:

Inf3: *Vi måtte jo bli kjent med beredskapsplanen. Den kom veldig fort iallfall, ja.*

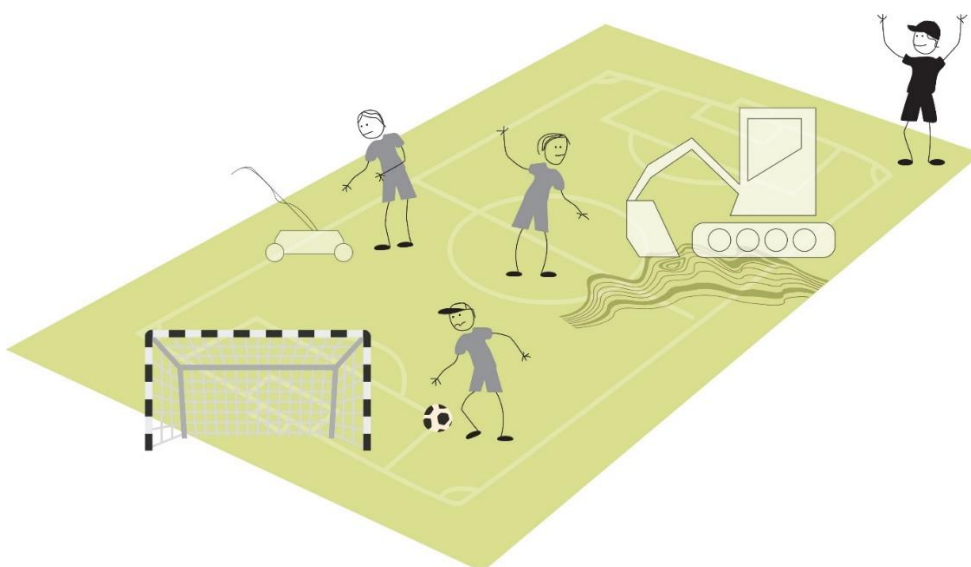
Her beskriver informanten at det var en tilgjengelig beredskapsplan. Neste sitatet beskriver i motsetning, at beredskapsplaner eksisterte ikke.

Inf2: *Det skal jeg være helt ærlig på. Vi hadde ikke beredskapsplaner for dette.*

5. Drøfting/funn

Jeg har gjennom denne forskningsstudien hatt som mål å undersøke hvordan ledere i oppvekstsektoren opplevde eget lederskap da nærledelsen ble til fjernledelse i mars 2020. I dette kapitlet vil jeg drøfte empiri presentert i kapittel 4 opp mot teorien redegjort for i kapittel 2. Her er en kort presentasjon av hva leseren vil møte i drøftingen. I kapittel 5.1 drøftes lederskap i det ukjente og uforutsigbare, der den nære og relasjonelle ledertilnærmingen utfordres med nye måter for kommunikasjon gjennom digitale verktøy. I kapittel 5.2 drøftes lederskap som omhandler økt betydning av samarbeid, myndiggjøring og lederskap som bidrar til å skape trygghet. Deretter drøftes i kapittel 5.3 lederskap som en balansekunst mellom kvalitet i tjenesten/faglig fokus og hvilket trykk som ble lagt på ansatte. Til slutt, i kapittel 5.4 drøftes informantenes opplevelse av å stå i press over tid.

5.1 Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen



Figur 1 Illustrasjon som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen

Overskriften til dette kapitlet gjengir et empirisitat som kan illustrere det informantene plutselig stod ovenfor i sitt lederskap og som har blitt stående som en overordnet kategori i empirien. Slik jeg tolker funnene, handler dette om at informantene ble stående i et lederskap i det ukjente og uforutsigbare, og hvordan dette opplevdes. Informantene måtte håndtere en ny ledelseshverdag med krevende endrings- og omstillingsprosesser (Meyer & Stensaker, 2016). Store omveltninger måtte håndteres under krisen (NOU 2002:16) som førte med seg endringer, samtidig som at informantene skulle holde søkelys på å drifte tjenestetilbud og virksomhet. Her ble informantene kastet ut i det ukjente og uforutsigbare; en arbeidshverdag fysisk atskilt fra medarbeidere, barn/elever og foreldre/foresatte, og så skulle de lede sine ansatte i en arbeidshverdag som så ganske annerledes ut, i en tid preget av usikkerhet og frykt for mange.

Informantene har beskrevet sin opplevelse ganske så tydelig i empirien. De bruker beskrivelser som: *merkelig dag, alvor over den, mer som en filmfølelse, på siden av deg selv opplevelse, noen ble redd, og hva skjer liksom?* På tross av alvoret beskrevet, krevde nedstegningen umiddelbar handling fra informantene. De ansatte skulle ledes

både på og fra hjemmekontoret, samtidig som mange barnehager og skoler fremdeles skulle ha et fysisk tilbud både til sårbare barn/elever og familier, foreldre/foresatte i samfunnskritiske funksjoner, og andre elever som hadde krav på hjemmeundervisning.

I mine funn fremtrer det tydelige indikasjoner på at endringskapasitet var til stede, og det ble gjennomført endringsprosesser for å håndtere situasjonen. I tråd med Meyer & Stensaker (2016) viser empirien at det var helt nødvendig at informantene måtte mobilisere virksomheten for endring. I teorien blir endringsledelse ofte beskrevet som planlagte omstillingsprosesser, mens ledelse under kriser blir forbundet med umiddelbar håndtering av hendelser der og da (Wit De & Meyer, 2010; Taleb, 2010). I denne forskningsstudien kom påvirkningen om endring utenfra, og informantene hadde ikke noe annet valg enn å møte det som kom. Samtidig kan det tenkes at akkurat dette gjorde at informantene evnet å omstille seg «over natta» og omstille seg gang på gang da endringer måtte håndteres fortløpende. Dette uten å være forberedt, uten å ha hatt mulighet for grundige forberedelser til de endrings- og omstillingsprosesser de stod ovenfor. Meyer og Stensaker (2016) påpeker at evne til endringskapasitet handler blant annet om leders evne til å mobilisere. Empirien viste ingen tvil om at oppgavene skulle løses, men det krevde også at informantene lyktes med å mobilisere både seg selv og ansatte.

Gjennom empirien fikk jeg en forståelse av til dels ulike rammebetingelser ved å lede forskjellige virksomheter. Dette gikk på ledelse/administrasjon, ansattes tilgang på digitale verktøy, og hva som var virksomhetenes mandat. Under nedstegningen kunne lærere fremdeles gjennomføre undervisning, men i en annen krevende kontekst. De kunne støtte og følge opp elever ved at undervisning skulle skje uavhengig om den var fysisk på skolen, eller gjennom digitale verktøy. Informantene i skole (rektorer/virksomhetsledere) beskriver at de opplevde autonome lærere, ansatte som var pliktoppfyllende og som fant nye veier å møte oppgaver og elevene på. Det stod ikke på viljen eller innsatsen. Dette innebar at informantene kunne ha en ledelsestilnærming som kunne knyttes til myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019; Kvalsund & Meyer, 2014); når grad høy grad av autonomi er til stede hos ansatte. Ansatte i skole beskrives med grad av autonomi og til å ha mulighet å disponere tid og oppgaver individuelt. Slik jeg tolker empirien ble dette også synlig ut fra lederskap når endrings- og omstillingsprosessene var et faktum.

I barnehagene skulle enhetsledere/styrere lede ansatte der rammebetingelsene var totalt endret; kun drift og åpent tilbud til få barn i barnehagen, derav få ansatte fysisk på jobb, og mange ansatte på hjemmekontor uten særlig definerte oppgaver. Enhetsledere/styrere beskrev mye av det samme som informantene i skole, samtidig beskriver de også at det var utfordrende å få mobilisert alle ansatte til enhver tid. Dette knyttet de til at her var kontekst og rammebetingelsene svært annerledes, færre barn med oppholdstid i barnehage og flere ansatte med udefinerte arbeidsoppgaver. Dette førte blant annet til at informantene i barnehage brukte mye tid og kapasitet på å støtte, definere nye arbeidsoppgaver sammen med eller for mange av sine ansatte. De måtte skape mulighetsrom for å inspirere, utfordre og støtte sine ansatte, og kan på denne måten også relateres til transformasjonsledelse (Burns, 1978; Glasø & Thompson, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Martinsen, 2019). Når barnehagene hadde færre barn og få ansatte fysisk til stede, ble den nære og relasjonelle ledelsestilnærmingen utfordret. Det krevdes nye måter å tenke og handle på for å skape meningsfulle hverdager for og sammen med ansatte. Dette kan sees i sammenheng med Kvalsund & Meyer (2014) som peker på begrepene avhengig, uavhengig og gjensidighet, som viser at vi er personer i

relasjon med hverandre. Uttrykksmåtene i hverdagsspråket viser at personene er grunnleggende relasjonsorientert. Dette fører meg over til neste delkapittel som omhandler det å hvordan var det å stå i lederskap, der du nå må lede dine ansatte på avstand: Fra nærledelse til fjernledelse.

5.1.1 Det nære og relasjonsorienterte lederskapet utfordres



Figur 2 Det nære og relasjonsorienterte lederskapet utfordres -

Mine funn indikerer at nærhet til de du leder er å foretrekke. Metaforen *gylne arena* i lederskap framstod som en samlebetegnelse på det informantene beskrev som essensen i sin ledertilnærming. Jeg ønsker å illustrere empirien gjennom et bilde. Se for deg en arbeidsplass; det kan være en skole eller en barnehage eller en hvilken som helst annen arbeidsplass. Lederen kommer dit hver dag, og hun/han tar seg tid til å møte menneskene som jobber der, elevene, barna, vaktmesteren, renholderen, og foreldre/foresatte. Lederen kan beskrives som en sosial type eller et fyrårn i møte med mennesker. Han/hun kommuniserer, småprater, verdsetter dialogen, stikker hodet inn på arbeidsplassene for å sjekke ut hvordan det går. Lederen tar bevisste runder rundt i arbeidsmiljøet for å fange og treffe på, gir tilbakemeldinger, utfordrer litt. Hun/han er opptatt av det non-verbale språket, sensitiv, fysisk nær og tett på, kjenner noen ganger på intuisjon/magefølelse, gjør seg selv tilgjengelig og tar gjerne en prat om behovet er til stede, møter alle ut fra individuelle hensyn der det er mulig. Hun/han legger til rette for sosiale møtearena, bidrar til å skape samarbeidskulturer, åpenhetskulturer og bygger tillit.

Sett ut fra teori, er det tydelig at relasjonelle ledelsestilnærminger stod sentralt i informantenes lederskap (Burns,1978: Clarke,2018: Ekman, 2004: Gergen,2015: Kvalsund & Meyer,2014: Spurkeland,2017). Ut fra empirien trer også transformasjonslederen fram (Burns,1978). Ledelsestilnærmingen som legger vekt på ledere som rollemodeller der ledere opptrer karismatiske, kan oppleves som et *fyrårn som* bidrar til å inspirere i møte med ansatte. De er opptatt av individuelle hensyn, slik som jeg beskrev i bildet ut fra empirien. De stikker hodet inn på arbeidsplassene for å sjekke ut om hvordan det går med ansatte, tar bevisste runder rundt i arbeidsmiljøet for å fange og treffe ansatte, gir tilbakemeldinger, utfordrer litt, og på denne måten blir informantene kjent med ansatte. De legger grunnlaget for at ansatte ser ut over egne interesser og bidrar til gode tjenester i virksomheten (Burns,1978: Glasø &Thompson,2013: Kaufmann & Kaufmann,2015). Lederne trengte sine ansatte for å

utøve lederskap, må en måte i et både avhengig, uavhengig og gjensidig forhold (Buber, 2004: Kvalsund & Meyer,2014)

Som beskrevet, hadde mange av informantene en relasjonsorientert tilnærming, de deltok i samspillet og den fysiske hverdagen, og de ledet nært. Empirien synliggjør at det er noen nyanser også, om hvorvidt det var mulig i hverdagen, men informantene var opptatt av å se mulighetsrommene for å komme tett på sine ansatte, både gjennom de uformelle/formelle strukturer, og gjennom samarbeid og involvering av ansatte. Faste møtearena med avdelingsledere/inspektører, trepartssamarbeid og andre ansatte var en del av de formelle strukturene som gir retning til også en myndiggjørende ledertilnærming (Amundsen,2019: Kotter,1996: Thorsrud & Emry,1970). Samtidig viser empirien betydningen av de uformelle treffene, småpratene som dukket opp når de minst ventet det, og gav både innsikt og forståelse for det som rørte seg i arbeidsmiljøet (Ekman,2004). Informantene var opptatt av å kjenne sine ansatte, gjennom dialogen og småpratene som brobygger, kunne dette bidra til å minke avstanden mellom ansatte og leder. På denne måten forsøkte de å etablere tillit, som kan knyttes til Spurkeland (2017) der tillit blir sett som bærebjelken i en relasjon, og det er nettopp gjennom småpratene og fysisk tilstedeværelse tillit etableres (Ekman,2004).

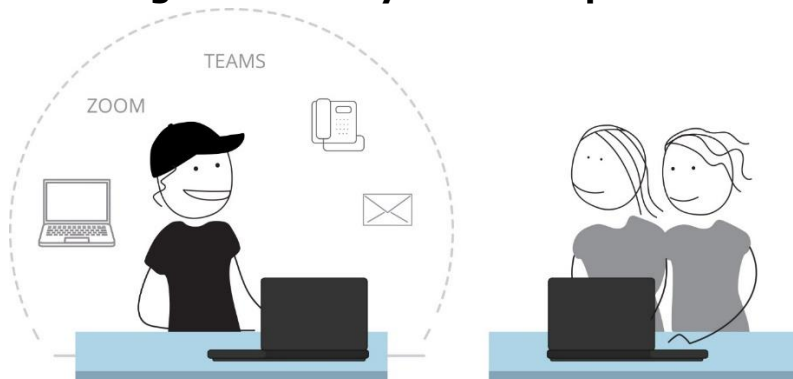
12. mars 2020 ble et skille for det som var kjent og forutsigbart. Jeg ønsker nå å illustrere lederhverdagen slik den kunne se ut for informantene under nedstegningen. Det var noe ulikt om hvor informantene fysisk befant seg; noen var på arbeidsplassen, mens andre hadde hjemmekontor. Det som er sammenfallende er at alle ledet på avstand (fjernledelse). Se for deg at arbeidsplassen din blir nedstengt, barn/elver møter deg ikke når du kommer på jobb, bygget er nesten tomt der det vanligvis er fullt av liv og røre. Dine ansatte sitter på hjemmekontoret eller at du selv befinner deg hjemme, ved kjøkkenbordet, det er ingen å treffe. For å kommunisere må du som leder bruke digitale verktøy: E-post, mobil/Skype, Teams, Zoom, Google eller andre digitale plattformer. Dette var verktøy som var kjent for noen, ukjent for andre. Dersom ansatte ville ha en prat eller samtale var dette kommunikasjonsverktøyene de måtte benytte. Ledertilnærmingen hvor lederen går foran? Den karismatiske lederen? Fyrtårnet som inspirer menneskene? Lederne som dyttet litt her og der, og fulgte opp sine ansatte fysisk i hverdagen fikk en ny dimensjon å forholde seg til i lederskapet.

Flere av informantene, men ikke alle, delte betydningen av intuisjon, beskrevet med ulike begrep i empirien og at intuitiv beslutningstaking ble brukt i deres lederskap. Under nedstegningen ble muligheten for bruk av dette mer eller mindre borte. Det var i større grad enn tidligere, vanskelig å benytte seg av intuitiv beslutningstaking (Dreyfus & Dreyfus,1986: Flyvebjerg,1998) da tilstedeværelse og fysisk nærhet til ansatte ble mer eller mindre fraværende i denne perioden. Dette kunne bidra til at informantene ikke fikk tak på hvordan ansatte hadde det, hva de hadde behov for, og dermed mistet grunnlag for å støtte opp. Noen av informantene fortalte om ansatte som ble sykemeldte, og at dette ikke ble fanget opp før det var en realitet fordi ledelsen ikke var i arbeidsmiljøet sammen med sine ansatte, og derfor ikke fikk tak på det som rørte seg, hva de kjente på og signaliserte.

Det kom fram ulikheter blant informantene som beskrev at de hadde tid og rom til å kontakte sine ansatte på telefon (daglig), da de i denne perioden hadde færre ansatte å lede. De delte oppfølging av personal/ansatte mellom eksempelvis avdelingsledere, samtidig understreket de at det ikke var det samme å samspille uten den fysiske nærheten/tilstedeværelsen. Flere av informantene beskrev nettopp dette at disse

dimensjonene ble krevende å fange opp når nærledelsen ble til fjernledelse. Nå ble lederskap gjennom digitale verktøy det som informantene måtte forholde seg til, bli kjent med og utøve sitt lederskap gjennom – den nye normalen ble en ukjent arena å utøve lederskap i.

5.1.2 Digitale verktøy i lederskap



Figur 3 Digitale verktøy i lederskap ble en ny hverdag

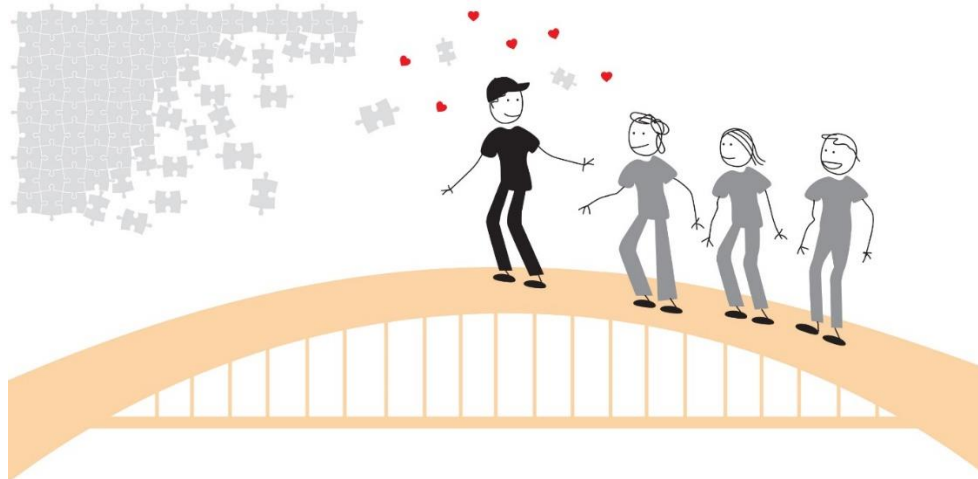
Mine funn viser at å bygge relasjoner på avstand påvirker utøvelsen av lederskap og ble erfart som krevende. Informantenes erfaring i å lede gjennom digitale verktøy viser at dette ble krevende og ikke den kommunikasjonen som var å foretrekke både med tanke på at: du mistet dimensjonen det non-verbale språk kan gi, det utfordrer leder i å nå ut til ansatte, det kan bidra til å skape usikkerhet både hos leder og ansatte.

Informantene beskriver muligheten til å påvirke eller å nå ut til sine ansatte gjennom inspirerende og karismatisk lederskap via virtuelle skjermer eller en Chat-funksjon i Teams eller Zoom, ble opplevd utfordrende. Det er argumentert i noen forskningsstudier at det er mulig å bedrive transformativ ledelse på avstand dersom lederen er tydelig på det relasjonelle aspektet (Lidtdvedt & Gussiås,2018). Slik jeg tolker empirien, opplevde informantene at ansatte kunne glippe, ansatte forsvant liksom mer og mer. De mistet kontakten, det ble vanskeligere å følge opp og de fikk ikke nytte av de dimensjonene kroppsspråk og det non-verbale ga. Erfaringer til informantene var at face-to-face interaksjon var å foretrekke. Handlingsrommet ved å lede nært forsvant gjennom bruk av digitale verktøy. Van der Kleij, et al. (2009) argumenterer, i likhet med informantene, at nærhet i kommunikasjon har god påvirkning på tilfredshet for ansatte, og ved å få ta i bruk hele sitt kommunikasjonsspekter, både det verbale og non-verbale språket, ha mulighet til å treffe folk og være til stede var å foretrekke. Ekman (2004) argumenter også for den fysiske nærheten for å kunne bruke småprat. Gjennom småpraten blir ledere kjent med sine ansatte, tillit bygges og kan være en bidragsyter til å minke avstanden mellom leder og ansatt. Denne dimensjonen kan se ut til å forsvinne ved bruk av digitale verktøy. Å lede på avstand gjennom virtuelle team, viser seg å være utfordrende, og en av de største utfordringene handler om å bygge tillit, da en følelse av fysisk avstand kan også skape en følelse av avstand på det mentale plan (Eisenberg & DiTomaso,2019: Jarvenpaa & Leidner,1999). Bruk av verktøy som Teams/Zoom kunne skape usikkerhet også hos ledere når deltakerne hadde slått av lyd eller bilde. Når du da ikke får de umiddelbare tilbakemeldingene gjennom mimikk, smil, nikk, gestikuleringer, kunne en lure på om det i hele tatt var noen der. Når kamera var avslått, ble dimensjonen av det non-verbale språket borte. Muligheten for å både se og bruke blikkontakt forsvant. Blikket som faktor som kan bidra til troverdighet, gjensidighet og

positivt engasjement (Kvalsund, 2006). Flere av informantene gav uttrykk for det er nettopp denne kontakten som ofte gav påfyll og energi i eget lederskap, samtidig kan tap av informasjon føre til at valg –og beslutningsmuligheter reduseres (Kvalsund, 2006). Det understøtter akkurat det som informantene erfarte, de mistet noe vesentlig for å utøve ledelse. Slik jeg tolker empirien, opplevde ikke informantene at digitale verktøy gav den samme effekten som face-to-face interaksjonen, og dette sammenfaller med media-rikhets-teori (Draft & Lengel,1986). Nyere forskning på ledelse gjennom sosiale media hos eksempelvis Pettersen & Solstad (2020) har i sin studie kommet frem til funn som styrker dette. Deres funn indikerer at fravær av direkte ansikt-til-ansikt kommunikasjon svekker relasjonsbyggingen og påvirker utøvelsen av lederskap. Dette underbygger også det som informantene hadde opplevelse av.

Empirien beskriver også noen nyanser i rammebetingelsene hos informantene. I skole beskrives; hyppige Teamsmøter, muligheter for å lage Chatrom i Teams for å unngå e-post til enhver tid, ulike digitale plattformer som ansatte kunne delta på. Leder i barnehage beskriver færre muligheter for akkurat dette. De benyttet seg i større grad av ringerunder til ansatte og e-post ble flittig brukt. Dette hadde sammenheng med tilgangen på digitale verktøy hos ansatte, men også kunnskap hos ansatte. Forskingen støtter også funnene der utfordringen i virtuelle team blir å finne løsninger som kan bidra til alternativer som kan erstatte det som forskning viser at du mister uten face-to-face interaksjonen. Det er argumentert for at Chat-funksjonen som verktøy kan være med på å gi ansatte følelsen av her og nå, og bygge opp under forståelse og tillit, slik som ble gjort hos enkelte av lederne (Fyhn,2020). Ved tilsynelatende ulike rammebetingelser kan det argumenteres at informantene i skolesektoren hadde handlingsrommet i større grad i bruk av digitale verktøy, men om det gav noen opplevelse av her og nå og ble en brobygger for tillit, har jeg ingen indikasjoner på.

5.2 Samarbeid–helt nødvendig



Figur 4 Samarbeidet mellom leder og medarbeidere på ulike arena- ble nødvendig.

Forskningsstudiets funn, peker mot et lederskap som styrkes gjennom å ha andre å støtte seg på, samarbeide med og der trepartssamarbeid ble svært sentralt. Empirien peker på at dette også var sentralt før pandemien, og krisen var et faktum. Lederskap der det var nødvendig å kunne lede gjennom andre, samarbeidskultur, involvering og trepartssamarbeid stod relativt sterkt hos alle informantene som en nødvendig og viktig

faktor. Empiren gav et inntrykk av informanter som hadde lagt til rette for dette gjennom ulike strukturer som blant annet ulike team, helse, miljø og sikkerhet, arbeidsmiljøgrupper (HMS/AMG), medbestemmelsesgrupper, bruke verneombud og tillitsvalgte aktivt i prosesser i tråd med Amundsen,2019: Buvik et al,2018: Kotter,1996: Thorsrud & Emry,1970. Da hverdagspraksis ble til kriseledelse, ble det å ha etablerte møtestrukturer der trepartssamarbeidet var allerede var etablert, fremhevet som verdifullt av flere av informantene.

Alle seks informantene i forskningsstudien ledet forskjellige virksomheter innen oppvekstsektoren. Noen hadde flere avdelingsledere og/eller fagledere/inspektører i ledelsen, andre ledet virksomheter som hadde styrer uten/med fagleder, og måtte da se på andre løsninger for involvering. Funnene synliggjør også forskjeller på de mulighetene informantene erfarte. Ut fra empiren var det knyttet ulikheter til informantens handlingsrom for hvem de kunne støtte seg på og lede gjennom. Alle benyttet seg av trepartssamarbeidet, som ble styrket under denne perioden gjennom flere treff/møter og som viktig lederstøtte. De informantene som hadde flere i sin ledelse/administrasjon benyttet seg av det, men der hvor ledelsen kun bestod av styrer eller enhetsleder, var handlingsrommet noe mindre. Dette kan relateres til Meyer & Stensaker (2016) om å se etter nye løsninger for å mobilisere ansatte ved å etablere nye strukturer for å håndtere situasjonen, eksempelvis danne nye team, lederteam og rolleavklaringer for hvem som gjør hva. Dette var nødvendig for å få støtte i lederskapet, men også for bidra til involvering og myndiggjøring av ansatte, samtidig ved å lede gjennom andre når du ut til flere ansatte, og det kan bidra til å skape trygghet. Dette støttes også av teori der den uformelle informasjonsutvekslingen gjennom å møtes, og gjennom nærledelse, er godt for samarbeid og for psykologisk trygghet (Fyhn,2020: Griffith & Neale,2001).

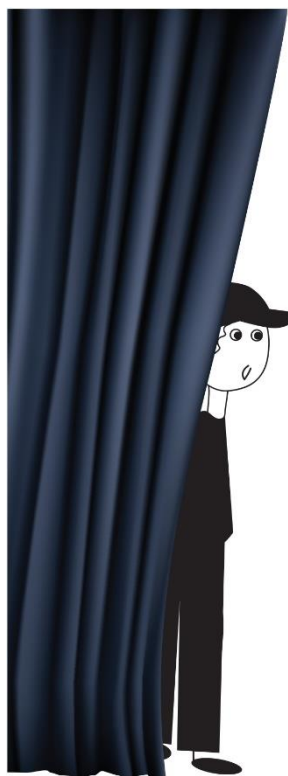
5.2.1 Myndiggjøring blir god lederstøtte

Mine funn styrker betydningen av at myndiggjøring i lederskap kan bidra til å skape tillit og bli til god lederstøtte. Når ledere og ansatte var fysisk atskilt, viser den en ledelsestilnærming som kan knyttes i stor grad til myndiggjøring i lederskap. Som tidligere beskrevet, var denne ledelsestilnærmingen sentral også før nedstegningen, men ble betydelig styrket under denne perioden. Informantene var opptatt av autonomi, og møte initiativ fra sine ansatte. De ga rom for å prøve ut nye ting og ga ansatte tillit. En ledelsestilnærming som innebærer det å ha tillit til sine ansatte, og som Spurkeland (2017) understreker om tillit som bærebjelken i en relasjon og gjennom tillit gis ledere et mandat til å lede sine ansatte. Ved at informantene la vekt på ha tro på og tillit til sine medarbeidere, er dette i tråd med forskning som gir denne formen for ledelse makt og myndighet til medarbeideren (Amundsen,2019: Buvik et al., 2018: Kotter,1996: Kvalsund & Meyer,2014: Thorsrud & Emry,1970). Jeg tolker empirien som om den underbygger hvordan lederne selv opplevde å gi ansatte muligheten for å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle oppgaver og tilstrekkelig kompetanse (Amundsen, 2019). I en rekke studier er det vist at det under kriser oppstår prosesstap og tregghet i respons, særlig mellom operative og strategiske beslutningsnivåer. Ledere på de ulike nivå i organisasjonen må få til et samspill som muliggjør dette (Nesse,2015). Dette støttes av teori og forskning om at tillitsvalgte kan være et viktig bindeledd mellom ansatte og ledere, og på denne måten bidra til å trygge den enkelte medarbeider og kollektive arbeidsplassen (Buvik et al., 2018). Thorsrud og Emry (1970) understreker betydninger av de ansattes mulighet for involvering og delta i beslutninger. Jeg mener dette kan sees i sammenheng med den samarbeidskulturen som var etablert og som ble styrket gjennom denne perioden. Kotter (1996) beskriver i sin teori et veikart for

suksessfull endring, og understreker betydningen av å etablere en koalisjon av villige som kan bistå støtte lederne, men også det å gi makt (empower) til de ansatte. Gjennom blant annet trepartssamarbeidet og involvering av ansatte handler nettopp dette som Amundsen (2019) beskriver om i empowerment, der ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse. Sett fra lederperspektivet, handler dette om at lederen stoler på og støtter sine ansatte ved at ansatte blir gitt rom for autonomi og kan lede seg selv.

For å utvikle seg i lederskap og skape gode uformelle og formelle møteplasser, og bidra til samarbeid og åpenhetskultur, vil faktoren å stå i relasjon med andre være helt essensiell (Kvalsund & Meyer, 2014). Dette ble utfordrende for mange av informantene. Da dette måtte i stor grad foregå gjennom digitale verktøy, kjente informantene på at ansatte kom lengre og lengre unna, og da ble det også viktig med en proaktiv tilnærming, ved aktivt både kontakt og følge opp sine ansatte, om det var gjennom Teams/Zoom, eller ved å ringe hver fredag, eller ringe opp igjen, om de følte eller kjente det var behov for det.

5.2.2 Å bidra til å skape trygghet i det ukjente



Figur 5 Å bidra til å skape trygghet i det ukjente ble viktig i lederskap

Mine funn synliggjør betydningen av lederskap som bidrar til å skape trygghet gjennom nettopp det å ha kunnskap om at store omveltninger og kriser kan bidra til utrygghet blant ansatte. I empirien ble det synlig at mange av informantene måtte støtte og lede et mangfold av ansatte med følelser som frykt og bekymring. De stod foran en ukjent og uforutsigbar arbeidshverdag, og skulle stå i en annerledes arbeidssituasjon med hjemmekontor for mange, nye digitale verktøy/løsninger skulle tas i bruk, her skulle det sjongleres mellom arbeid, følge opp egne barn som også var hjemme. I tillegg kjente altså mange på uro og usikkerhet, men også frykt for smitte. Informantene fortalte om enkelte ansatte som ble sykmeldte, og at dette kunne relateres til arbeidsbelastning i denne perioden. Dette førte til at andre ansatte måtte bidra mer for å opprettholde et tjenestetilbud noe som informantene opplevde som krevende. Informantenes lederskap ble knyttet mye til å skape og bidra til trygghet så langt det var mulig: En ledertilnærming som vektla balansegangen mellom å stille krav, vite når du kunne legge på trykk, eller når du måtte trå mer varsomt, og finne andre løsninger for enkelte av de ansatte.

Moxnes (2005) argumenterer for at psykologiske aspekter ofte kan bli mer fremtredende i virksomheter under kriser. Gjennom empirien fikk jeg et inntrykk av at informantene stod i et krysspress for å finne gode løsninger, slik at ansatte ble møtt individuelt på sine følelser så langt det var mulig, men samtidig som de leverte tjenester og det mandatet de var satt til. Den innsikten jeg fikk gjennom empirien synes i likhet med Heifetz (1994) at mange av de utfordringene ledere stod i ikke var enkle, men i stedet for å se etter ledere som så etter løsninger, måtte vi se på lederskap som utfordret de ansatte til å møte det som kom. Flere argumenterer for arbeidsklima som gir rom for at mennesker kan få være seg selv, utrykke det de kjenner og føler på (Edmondson, 2018; Frazier et al., 2017; Fyhn, 2020). Nettopp ved at informantene anerkjente at det var forskjellig hvordan ansatte opplevde denne perioden, kunne dette

bidra til å skape en trygg arbeidshverdag og til å unngå ulikevektresponsen (Moxnes,2005). Det å fremme betydningen av psykologisk trygghet gjennom å støtte de ansatte så langt det var mulig, gjennom tilrettelegging av arbeidsbetingelser, være tilgjengelige som ledere, og se hver enkelt ansatt (Fyhn,2020) var nødvendig.

Fyhn (2020) redegjør for forskning som argumenter for arbeidet som leder legger ned i forkant, ved at tillit og psykologisk trygghet er etablert, og bygd opp gjennom face-to-face viser seg viktig for godt samarbeid (Kraut, Fish, Root & Chalfonte,1990). Dette kan da relateres til det jeg også har drøftet tidligere som omhandler nærhet i lederskap, betydningen av samarbeid/involvering og myndiggjøring for å skape tillit (Amundsen,2019: Ekman,2004: Kotter,1996: Thorsrud & Emry,1970).

Empirien synliggjør at behovet for informasjon var stort, både å motta og dele informasjon, samtidig forstå og tolke informasjon og sette den ut i handling kan bidra til å redusere frykt og bidra til trygghet blant de ansatte (Nesse & Karlsen,2020). Det å bidra til å være trygge informatører ved å gi ansatte jevnlig informasjon, ble en hovedoppgave for mange av informantene. Kommunikasjon av informasjon ble stort sett gitt digitalt, og gav ikke lederne mulighet til å treffe sine ansatte fysisk. Empirisitatene beskriver forskjellige måter å nå sine ansatte; daglige e-poster, hyppige digitale møter, ringerunder fra ledere til alle ansatte, og individuell oppfølging der det var behov. Mengden av informasjon som skulle leses og forstås økte betraktelig, og informasjon ble et lederansvar som også understrekes av Løvik (2019). Aktiv lytting er en forutsetning for en god samtale og for å forstå et budskap (Kvalsund, 2006). Dette er avgjørende og viktig innenfor krisekommunikasjon (Lavik,2007). Feil oppfatning av budskaper kan få katastrofal og ødeleggende virkning (Lavik,2007). Ved at mye av kommunikasjonen til ansatte var gjennom andre kommunikasjonskanaler, kan det stilles spørsmål om hvordan både informasjon ble forstått og oppfattet. Samtidig som informantene så betydningen av informasjon, ble det også krevende, da dette opptok svært mye av tiden til informantene, som i stengt tatt, under andre omstendigheter kunne vært brukt på andre viktige aspekter i lederskap. Samtidig sett i forhold til det som har vært drøftet tidligere; at informasjon gjennom digitale verktøy kan føre til at valg -og beslutningsmuligheter reduseres ved at du mister den dimensjonen det non-verbale språket kan gi (Kvalsund, 2005: Kvalsund,2006: Draft & Lengel,1986: Martinsen,2019: Van der Kleij et al.,2009). Det understøtter akkurat det som informantene erfarte, de mistet noe vesentlig for å utøve ledelse.

Verdibasert ledelse, tydelig mål og retning i lederskap stod sentralt hos informantene. Det representerer funn i denne forskningsstudien. Nettopp verdier/retning/mål kan bidra til reduksjon av usikkerhet (Nesse & Karlsen,2020). Empirien synliggjør en ledertilnærming (før pandemien) som var tuftet på verdier, mål og retning. Lederskap bygges på tillit, walk-the-talk, det å se og være tilgjengelig for sine medarbeidere (Buvik et al.,2018: Ekman,2004: Spurkeland,2017). Flere av empirisitatene understreket at ledelse handler mye om: Hvor skal vi? Hvilke verdier ligger til grunn? Dette syntes å bli betydningsfullt når ledelse skal bidra til å skape trygghet i en annerledes tid. Teorien redegjør for at reduksjon av usikkerhet kan gjøres gjennom synliggjøring av ledelsesverdier; det å bidra til å være trygge informatører ved å gi ansatte jevnlig informasjon (Nesse & Karlsen,2002). Fyhn (2020) fant blant annet at trygghet i team har blitt utfordret i stor grad med smittesporing og krevende hverdager for ansatte og ledere, og dette kan relateres til mine funn der det var stor bekymring blant mange ansatte; informantene måtte bruke mye kapasitet nettopp på å trygge ansatte. Empirien pekte

betydningen av å være trygge ledere som stod i front, beholdt roen når trykket var som størst og som tok hurtige avgjørelser der det var behov for det. Dette kan ha bidratt til en trygghet i organisasjonen gjennom å vise vei gjennom verdier, tydelig retning og mål.

5.3 Balansekunst i lederskap



Figur 6 Balansekunst i lederskap

Mine funn viser ledelse som en balansekunst på hvordan informantene måtte balansere kvalitet i tjenesten/faglig fokus og hvilket trykk en skulle legge på ansatte, og samtidig håndtere en pågående krise.

Når sjokket og krisen hadde lagt seg, og slik jeg tolker empirien, fikk jeg forståelsen av at lederne opplevde det var tydelige statlige føringer og kommunale retningslinjer på at drift skulle opprettholdes og tjenester utføres, og med samme kvalitet som før pandemien. Samtidig måtte dette balanseres med ulike rammebetingelser og tilgjengelige ressurser. Det oppleves krevende for informantene å balansere gode løsninger, samtidig som de skulle ivareta både ansatte og et kvalitativt godt tilbud til barn/unge. Funnene beskriver informanter som måtte beherske balansen mellom å vise omsorg, men også å stille krav, blant annet ved å dytte medarbeidere ut i frykt – eller usikkerhetssonen (Moxnes, 2005). Når konteksten nå hadde endret seg ved at informantene ikke kunne være fysisk nær, og de måtte lede ansatte gjennom digitale løsninger, ble det også krevende å følge opp kvaliteten på arbeidet. Flere av informantene beskriver opplevelsen ved at de mistet den daglige kontakten, *folk forsvant lengre og lengre unna*. Dette kan også kanskje sees i sammenheng til muligheten til å benytte seg av intuitiv beslutningstaking (Dreyfus & Dreyfus, 1986; Flyvebjerg, 1998). Fysisk fravær til de du ledet gav ikke denne dimensjonen og muligheten i bruk av intuisjon. Jeg har også tidligere drøftet betydningen av myndiggjøring i lederskap, og at informantene var opptatt av autonomi og bygge tillit til ansatte (Amundsen, 2019; Kvalsund & Meyer, 2014). Slik jeg tolker funnene ble det etter hvert mer krevende å kunne følge opp og sikre tjenestekvaliteten når nærledelsen ble til fjernledelse. Elementet av å lede nært, være tett på gjennom småprat (Ekman, 2004) eller støtte seg på oppmerksomhetsferdigheter i like stor grad som tidligere (Kvalsund, 2006) var borte. Empirien viser at ledelse handlet mye om å balansere et godt tjenestetilbud og støtte sine ansatte, samtidig forsøke å følge opp ansatte som var hjemme og *lurte på hva i all verden skal vi gjøre?* Det var ikke alle ansatte som hadde arbeid opp mot barn/elever. Å få de til å se hva de kunne gjøre og bidra med selv om de ikke var på fysisk til stede på

jobben, og likevel kjenne seg betydningsfull, ble en viktig del av lederskapet. Samtaler og digitale treff mellom informantene og ansatte ble nødvendig for å forsøke å skape en meningsfull hverdag for alle. Det var en krevende situasjon, men samtidig også opplevd svært givende når det ble forløst ideer og spennende prosjekter, og når ansatte opplevde å mestre og være i flyt. Alle informantene deler empiri som understreker at det skjedde veldig mye bra. Spesielt gjaldt dette knyttet til kunnskap og kompetanse om bruk av digitale verktøy både opp mot kommunikasjon og de ansattes bruk av digitale verktøy direkte arbeid med barn/elever. Dette gav påfyll av energi og positive opplevelser for informantene.

5.4 Å stå i press over tid



Figur 7 Illustrasjon om hvordan å stå i press over tid kan se ut

Forskningsstudien viser ulike opplevelser på hvordan det ble opplevd å stå i press over tid i denne perioden. Empirien synliggjør høyt arbeidspress over en lengre periode, usikkerhet knyttet til å det å få smitte i *mitt hus* og ulike oppfatning av støtte fra toppledelsen. Det var tydelig at arbeidspresset var høyt for alle informantene. De beskriver om stor arbeidsbelastning med: *lange dager, 24-7, tilgjengelighet for ansatte, foresatte/foreldre, press fra eiere/kommune/stat, dagene hadde ingen ende, mye informasjon både å ta innover seg og som måtte håndteres*. Det å stå i det uforutsigbare og håndtere dette fra dag til dag, uke etter uke, og enda lengre, ble opplevd som krevende. Det å stå i press over tid, kan også relateres til forskningsstudiens kapittel: *Som å spille fotballkampen mens banen bygges* handler også om metaforen *Å stå i press over tid* der informantene var uten rom for restitusjon eller veskepåfyll, der musklene stod i spenn over tid, og det var ganske så usikkert når presset avtok og når kampen tok slutt.

Samtidig som informantene gikk fra nærledelse til fjernledelse, krise kontra hverdagspraksis, måtte lederne fortsatt utøve lederskap, bare i en annen kontekst. Der konteksten i større grad blir satt i sentrum for å gi retning på hva som blir og er effektivt lederskap (Clarke, 2018). Slik jeg tolker empirien er informantene bevisst på at det er nødvendig med ulike ledelsestilnærminger og at situasjonen krevde ulike tilnærminger, kunnskaper og erfaringer. Funnene gir ingen tydelig retning på hvilken ledelsestilnærming som er den beste, men det at konteksten var endret fra nærledelse til fjernledelse, utfordret lederskapet samtidig som krisen skulle håndteres. Heifetz et al., (2009) argumenter for at adaptiv tilnærming kan bidra til å balansere endringen mot hva organisasjonen er i stand til å håndtere sammen med den daglige driften. De utfordringer vi møter som ledere deles opp i to hovedkategorier; på den ene siden; tekniske problemer, der det er en forståelse og enighet om hvilke tiltak som er nødvendige, og på den andre siden; adaptive problemer som er mer komplekse, og beskrives med

usikkerhet, forvirring eller uenighet om hva som er problemet og hvordan det skal løses. Det å utøve lederskap der en balanserer dette, og navigerer det kjente med det ukjente, gjennom erfaring. Informantene hadde til deles ingen erfaringer med en slik situasjon, der de måtte balansere ledertilnærming i dette spenningsfeltet. Empirisitatet *mer som stridsledelse* kan kanskje beskrive informantenes opplevelse av ledelse i situasjonen de stod i. Forskning viser at det kan være betydningsfullt at i en krise er det viktig å få hvile, for å kunne stå i dette over tid (Nesse & Karlsen, 2020). Slik jeg har tolket empirien, var det liten tid til hvile og muligheten til å ta Meta-perspektivet. Heifetz et al., (2009) argumenterer for at ledere må kunne bevege seg mellom handling og refleksjon, som betyr å bevege seg mellom dansegulvet og balkongen. Fra balkongen vil ledere kunne få oversikt, få sett helhetsbildet og å ha avstand nok til å kunne få god oversikt over egen virksomhet. For informantene ble det lite rom får å stå på balkongen. De ble værende på dansegulvet, og fikk kanskje ikke den nødvendige avstand til å se egen virksomhet. Løvik (2017) understreker i sin forskning at å stå i kriser over tid er krevende, og empirien gir ingen indikatorer på at dette var tatt høyde for, det å gi informantene rom for hvile. I etterpåklokskapens lys (i skrivende stund) er denne krisen høyst pågående. Informantene står fremdeles under press og fotballkampen spilles på banen som fremdeles er under konstruksjon.

Empirien viser at det var stor usikkerhet knyttet til det å få smitte inn på virksomhetene, med de konsekvenser det måtte innebære for nye nedstegninger og reduserte tjenestetilbud. Jeg har forsket kun på en avgrenset periode, flere av informantene forteller om frykten eller redselen for smitte i egen virksomhet, som igjen ville føre til konsekvenser for drift og kvalitet i tjenesten. De beskriver i høy grad ansvaret de følte og kjente på, for å unngå smitte. Om de fikk smitte, hadde de da gjort det som var nødvendig for at dette kunne vært unngått? Hadde de fulgt opp de smittevernskravene som var påkrevd? Fikk de ansatte med smitte? Barn eller foreldre/foresatte? Hvilke konsekvenser ville det får for tjenestetilbudet? Utrygghet kan forstås som en reaksjon på ytre forhold av sosial, organisasjonsmessig eller kulturell art. Den oppstår når situasjonen ikke lengre er under kontroll (Moxnes, 2005). Denne krisen var høyst ukontrollerbar, og bidro til bekymringer og opplevd press hos informantene.

Empirien gir inntrykk av noe ulik opplevelse av hvordan informantene opplevde at toppledelsen bidro til effektiv kriseledelse. Noen av informantene beskrev opplevelsen av at de hadde ønsket seg mer forutsigbarhet, klarere retningslinjer og felles føringer fra toppledelsen, der det var mindre rom for tolkninger, da tolkninger kunne bidra til usikkerhet i lederrollen. I motsetning til dette, beskrev andre informanter om en rådmann/kommunedirektør som hadde vært tydelig der de har fått klare svar og føringer fra sin leder. Det ble beskrevet i empirien både mangel og tilgang på beredskapsplaner som kunne ha bidratt til støtte for informantene i utøvelsen av kriseledelse. Direktoratet for sikkerhet og beredskap¹⁰ fremhever betydningen av at kommuner skal være forberedt på å håndtere uønskede hendelser og skal med utgangspunkt i den helhetlige risiko – og sårbarhetsanalysen utarbeide overordnet beredskapsplan. Samtidig ble det vanskelig å ha en plan som hadde forberedt det som informantene stod ovenfor. Dette kan sees i sammenheng med Taleb (2010) sin metafor om sorte svaner – hendelser som er vanskelig å forutse og planlegge for. Empirien beskrev opplevelse av ulik erfaring og kompetanse blant informantene av både å lede i krise og stå i press, men også hvilken

¹⁰ <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#om-veilederen>

støtte de hadde i utøvelsen av dette i eget lederskap. Nesse & Karlsen (2020) påpeker i sin forskning om å la formelle og uformelle ledere med ekspertise få tre fram og slippe til, bidrar til effektiv kriseledelse. Funnene peker på en kommuneledelse som kanskje ikke gikk aktivt inn og bidro til en slik støtte, der annen ekspertise bidro i det direkte arbeidet på selve virksomhetene, eller som bidro til å ta av trykket gjennom å la sine ledere hvile som Nesse & Karlsen (2020) påpeker som sentralt i sin forskning på kriseledelse.

6 Avslutning/oppsummering

Med denne forskningsstudien har jeg hatt som mål å gi kunnskap om lederskap, fra nærledelse til fjernledelse med utgangspunkt i problemstillingen: *Hvordan opplevde ledere i oppvekstsektoren overgangen fra nærledelse til fjernledelse*. Jeg har valgt å hente opp alle tre spørsmålene i avslutningen, og det innebærer også forskningsspørsmålene: *Hva ble annerledes ved å lede i krise? Hva ble særlig viktig og sentralt i lederskap under covid-19 nedstegningen?*

«**Som å bygge fotballbanen mens du spiller kampen**» beskriver informantene hvordan de opplevde overgangen fra nærledelse til fjernledelse, en periode med uforutsigbarhet og stå i det ukjente, på en arena de ikke hadde erfart tidligere. De måtte mobilisere sine ansatte for fremdeles å drifte virksomheten og for å kunne tilby et godt og kvalitativt tjenestetilbud. Samtidig peker opplevelsen på ulike rammebetingelser på hvordan de kunne mobilisere og lede gjennom denne perioden, men også hvilken ledelsestilnærming som var hensiktsmessig ut fra forutsetningene. Når nærledelse gikk til fjernledelse, ble den nære og relasjonsorienterte ledelsen utfordret gjennom digitale verktøy. Mine funn som er drøftet peker på at nærhet til de du ledet var å foretrekke av informantene. Det å bygge relasjoner på avstand påvirket utøvelsen av lederskap. Det å lede gjennom digitale verktøy ble opplevd som krevende og at det ikke den kommunikasjonen som var å foretrekke både med hensyn på at du mistet dimensjonen det nonverbale språk kunne gi. Dette utfordret leder i å nå ut til ansatte og til slutt kunne det også bidra til å skape usikkerhet både hos leder og ansatte.

Hva var informantenes opplevelse av hva som ble annerledes ved å lede i krise og hva ble da viktig og sentralt i lederskap under Covid-19 nedstegningen?

Når det å lede i hverdagspraksis ble til kriseledelse ble lederskap som styrker det å ha andre og støtte seg på, samarbeide med og trepartssamarbeid viktig og sentralt, og en ledelsestilnærming som bidro til myndiggjøring av ansatte. Dette viste seg også betydningsfullt før krisen var et faktum, men samtidig ble dette fremhevet som viktig og svært sentralt i lederskapet under nedstegningen. Ut fra funn, har jeg drøftet betydningen av lederskap der mye tid ble knyttet å bidra til og skape trygghet i det ukjente gjennom informasjon og verdibasert ledelse i møte med sine ansatte. Et annet funn som er drøftet, er balansekunst i lederskap ved informantene måtte balansere kvalitet i tjenesten/faglig fokus og hvilket trykk de skulle legge på ansatte. Det var krevende for mange ansatte både å håndtere arbeidshverdagen og livet hjemme. Ledelse handlet mye om å finne denne balansegangen. Til slutt er opplevelsen av å stå i press over tid der mine funn synes å bygge opp under at det var krevende å stå høyt arbeidspress over en lengre tidsperiode, usikkerhet knyttet til å det å få smitte på arbeidsplassen og hva det ville gjøre med både ansatte og tjenestetilbudet, og ulike oppfatning av støtte fra toppledelsen.

Dette kan, slik jeg ser det, relateres til at informantene måtte *bygge fotballbanen mens kampen pågår*. Her var det ingen klare rammer eller erfaringskunnskap, en tydelig start eller stopp. De måtte håndtere nye måter å lede på, og hadde få eller ingen erfaring fra dette tidligere. Her stod informantene i adaptive utfordringer i sitt lederskap. På denne måten sluttet ringen – fra metaforen *om fotballbanen* som bygges *mens kampen spilles* til *å stå i press over tid* som binder forskningsstudiet sammen. Videre har du alt imellom som ble opplevelsen i lederskapet, da nærledelsen ble til fjernledelse og hverdagspraksis ble til kriseledelse over natta en torsdag i mars 2020.

6.1 Implikasjoner for videre forskning

Det er mange mulige forskningsområder som det kan forskes videre på. Ut fra litteratursøk så er det en økning av ulike studier som tar for seg forskjellig tematikk knyttet til Covid-19 året 2020/2021. Jeg har likevel noen implikasjoner og tanker rundt videre forskning som jeg synes kunne vært interessant å se på.

Min forskning har kun hatt fokus på en tidsavgrenset periode, men hvordan står det til nå i skrivende stund etter over et år med en pandemi. Når ledere nå har stått i press, og fremdeles må håndtere kriseledelse? Nærledelsen har blitt til fjernledelse for mange ledere i godt over et år. Hva er opplevelsen nå? Hva har vi lært? Hvilken kunnskap blir relevant å ta med videre? Min forskning har inkludert relativt få informanter og informanter kun fra et geografisk område, og ville en studie med flere informanter eller et annet geografisk område gitt andre funn?

Ut fra funn i studien, vil en med fordel kunne se på når lederskap går fra fysisk tilstedeværelse til å lede på avstand ved bruk av digitale verktøy, må også utdanningsinstitusjoner kanskje endre sin måte å forberede og utdanne ledere på. Det å tenke annerledes når nye ledere skal utdannes, når eksiterende ledere skal videreutdannes i møte med samfunnets endring – og omstillingsprosesser.

Et annen interessant forskingsfelt som jeg ikke har berørt, men som kunne vært spennende: Hvordan blir vi i bedre stand til å lede gjennom digitale verktøy? Når ledere har fått mer erfaring og kunnskap om dette, vil vi da lykkes i større grad å fange det nonverbale språket og oppmerksomhets ferdigheter gjennom digitale verktøy? Tilpasses lederskap de digitale løsningene over tid? Vil digitale verktøy på sikt kunne erstatte face-to-face interaksjonene helt? Vil vi gå tilbake til sånn det var før pandemien eller vil vi ty til hybridløsninger?

Et annet perspektiv for videre forskning med fokus på medarbeiderperspektivet om overgangen fra nærledelse til fjernledelse vil også være interessant. Hvordan ble lederskap opplevd fra deres side? Hvilke perspektiver kommer inn her? Hva er vært betydningsfullt for dem? Hva er fordelene kontra ulempene ved å benytte hjemmekontor for utvikling av sterke fagmiljøer?

Det har den seneste tiden blitt publisert ny forskning og rapporter på hva nedstegningen, pandemien gjort med barn og unge både nasjonalt og internasjonal forskning. Samtidig vet vi lite om hva dette fører til på sikt, og hva langtidskonsekvensene vil ha å si for barn/unge på flere områder?

Det er mange mulige forskingsfelt, og jeg gleder meg til å se når det kommer mer og ny forskning flere av disse områdene og andre områder som jeg ikke har hatt med i denne implikasjonen om videre forskning.

7 Referanser

Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap* (1.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Buvik, M.P., Thun, S., & Øyum, L. (2019). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* (SINTEF Digital, Organisasjon og produktledelse, rapport 08. 10.2019) <https://www.sintef.no/publikasjoner/publikasjon/1623149/>

Clarke, N. (2018). *Relational leadership. Theory, Practice and Development*. New York: Routledge

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context – An international perspective, Fourth edition*. Andover: Cengage Learning EMEA

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2016, 11. november). *Veileder krisekommunikasjon*. <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#om-veilederen>.

Lastet ned 22.01.2021

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. NJ: Wiley.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen* (2.utg). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Flyvebjerg, B. (1998). *Rationalitet og magt. Bind 1. Det konkrete videnskap*. Århus: Akademisk Forlag.

Forskningsetiske retningslinjer og samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (2016). <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/>

Hentet 14.november 2020.

Fyhn, B. (2020). Waiting for the host to start the meeting – psykologisk trygghet i digitalt samarbeid. *Necesse* 5(2), 117-128. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2650132/Necesse%20VOL%205%20Issue%202%20-%20Spesialnummer%20finale.pdf>.

Lastet ned 3.4.2021

Gergen, K.J. (2015). *An invitation to Social Construction*. (3. utg). London: Sage Publications Ltd.

Glasø, L. & Thompson, G. red (2013). *Transformasjonsledelse* (1. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Glomseth, R. (2018). Endringer, reformer og adaptivt lederskap. *Magma 2018 (7)*, 10-11. [PIA: Endringer, reformer og adaptivt lederskap \(unit.no\)](#).

Hentet 12.02.2021

Glomseth, R. (2018). Evnen til å tenke nytt om sitt lederskap blir avgjørende. *Dagens perspektiv*, 6 februar 2018, s. www.dagensperspektiv.no/2018/evnen-til-a-tenke-nytt-om-sitt-lederskap-blir-avgjorende.

Hentet 12.02.2021.

Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Boston: Harvard University Press.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership. Tools and Tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press

Johannessen, A., Tufta, P.A., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg). Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kokkersvold, E., & Vedeler, L. (2001). *Rådgivning, tradisjoner, teoretiske perspektiver og praksis*. (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2002, 11(3-4), 187-213.

[https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7)

Hentet 22.1.2021

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (5.utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Klev, R., & Levin, M. (2002). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvaalsund, R. (2005). *Coaching metode: prosess: relasjon* (1.utg). Trondheim: Synergy Publishing

Kvaalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske forlag.

Kvaalsund, R. & Meyer, K. red (2014). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Trondheim: Akademiske Forlag..

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvadsheim, S. S (2020, 22 desember). Lette etter trygghet i team, fant en berg -og dalbane. *Finansavisen*. <https://finansavisen.no/nyheter/arbeidsliv/2020/12/22/7599710/bard-fyhn-lette-etter-trygghet-i-team-fant-en-berg-og-dalbane>

Lavik, N. (2019). Frykt, læring og endringsorientering. *Ledernytt*, 18.09.2019

www.ledernytt.no/frykt-laering-og-endringsorientering.6247841-311239.html

Lidtveit, S.E & Gussiås, G. (2018). *Fjernledelse - er det mulig å bedrive god ledelse på avstand?* Mastergradsoppgave, Høgskolen i Sør-øst Norge
<https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2584016>

Løvik, K. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

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

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Oslo: Fagbokforlaget.

Moxnes, P. (2005). *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Nesse, S. (2015). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse? *Magma 2015* (7), 76-84. <https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>

Nesse, S. & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien. utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover. *Magma 2020* (2),12-14.
<https://www.magma.no/a-lede-under-press-fra-pandemien-utfordringer-og-muligheter-for-ledere-na-og-fremover>

Nyeng, F., & Wennes, G. (2006). *Tall, tolkning og tvil* (1.utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

NOU 2000: 24. (2000). *Et sårbart samfunn – utfordringer for sikkerhet – og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Justis -og beredskapsdepartementet.
Lastet ned fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-24/id143248/>

NRK Nyheter (12 mars 2020). *Pressekonferanse*. NRK.
<https://tv.nrk.no/serie/nyheter/202003/NNFA41002320/avspiller>

Pettersen, I. J & Solstad, E. (2020). *Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. Praktisk økonomi og finans, 2020(3),210-225*
<https://www.idunn.no/pof/2020/03/kan-vi-lede-via-sosiale-medier>

Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rienecker, L., & Jørgensen, P.S. (2013). *Den gode oppgaven. Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Schei, V., Sverdrup, T.E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? *Magma, 2020* (4), 73-83. www.magma.no/effektive-team-fant-google-oppskriften.

Hentet 25.1.2021

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Stoltz, T., & Tollersrud, T. (2020, 3.juni). Telenors ansatte trenger ikke møte fysisk på jobben i fremtiden- får bestemme arbeidssted. *NRK*. <https://www.nrk.no/norge/telenors->

ansatte-trenger-ikke-mote-fysisk-pa-jobb-i-fremtiden- -far-bestemme-arbeidssted-selv-1.15038899

Taleb, N.N. (2010). *The black swan: the impact of the highly improbable*. New York: Random House Trade Paperbacks

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg). Oslo: Gyldendal.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5.utg). Oslo: Fagbok forlaget. <https://tv.nrk.no/serie/nyheter/202003/NNFA41002320>

Van der Kleij. R., Schraagen, J. M., & Werkhoven, P. (2009). How Conversations Change over Time in Face-to-face and Video-Mediated Communications. *Small Group Research*, 20(4), 355-381 <https://doi.org/10.1177/1046496409333724>.

Hentet 7.12.2020

8 Vedlegg

Vedlegg 1 NSD sin vurdering

Prosjekttittel

«Da Covid – 19 kom besøk og utfordret den relasjonelle ledelsen i skole og barnehager – da nærledelse ble til fjernledelse over natta»

Referansenummer

612883

Registrert

14.08.2020 av Linn Asmussen - linnasmussen73@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, Camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 73590470

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Linn Asmussen, linnasmussen73@gmail.com, tlf: 48189915

Prosjektperiode

03.08.2020 - 01.09.2021

Status

19.08.2020 – Vurdert

Vurdering (1)

19.08.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.08.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2021.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Samtykke skjema til forskningsdeltakere til masteroppgave i relasjonsledelse

Du inviteres til å delta i en undersøkelse om lederes opplevelse av lederskap i forbindelse med nedstengingen av skoler og barnehager.

Forespørsel om datainnsamling til min masteroppgave med arbeidstittel:

«Da Covid-19 kom besøk og utfordret den relasjonelle ledelsen i skole og barnehager – da nærledelse ble til fjernledelse over natta»

Masteroppgaven jeg skal skrive, er tilknyttet institutt for pedagogikk og livslang læring, men er et ledd i mine studier i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonsledelse ved NTNU Videre.

Forskningsdesign/metode:

Metoden som vil bli benyttet i forskningen er kvalitativt intervju (semi-strukturert intervju) hvor jeg vil ta utgangspunkt i tema som er nært knyttet til det jeg skal studere og forske på. Jeg ønsker først og fremst å få fram det som intervju kandidaten ønsker å fremheve og belyse av egne erfaringer, opplevelser og tanker, og komme i dybden av det de har vært opptatt av, og jeg ønsker åpne opp for spørsmål som gir rom for å beskrive, og mulighet til å fortelle sin historie, og det de har vært opptatt av i sin ledelse. Det gleder jeg meg til!

Jeg har et ønske om å intervju 6 ledere i barnehage / skole, i sektor oppvekst i kommune x og y.

Hvert intervju er satt av med cirka en time. Håper dette blir en god ramme, og at det skal være rom for å gå i dybden på tematikken.

Intervju ønsker jeg å gjennomføre i perioden 39-40 i 2020.

Jeg vil ta kontakt med hver enkelt dere for å avtale tidspunkt.

Dere vil få tilsendt en oversikt over det jeg kommer til å belyse på intervjuene.

Sted for intervju kan vi avtale nærmere. Her ønsker jeg å møte deg som intervjukandidat på best mulig måte, og til rette legge for tid og sted som du selv tenker er mest hensiktsmessig for deg.

Det vil bli benyttet båndopptaker for intervjuene.

Mitt forskningsarbeid:

Tema for oppgaven er med utgangspunkt i nedstengingen av Norge, der alle skoler og barnehager ble stengt fra 18.00 torsdag 12.mars 2020. Regjeringen kom med tiltak som var blant de de mest inngripende den norske befolkning har opplevd i fredstid.

Hovedfokus på masteroppgaven er å studere i lederes opplevelse av i hvilken grad lederskap ble påvirket og utfordret under nedstengingen av Norge under Covid- 19. Hvordan ble det mulig å lede gjennom relasjonelle ferdigheter og relasjonsledelse når nesten alle ansatte ble å sitte på hjemmekontor?

Veileder på masteroppgaven:

Veileder for masteroppgaven er Camilla Fikse. Hun er førsteamanuensis ved Institutt for pedagogikk og livslang læring.

Taushetsplikt:

Jeg har som forsker, taushetsplikt om det som kommer fram gjennom intervjuene. Alle opplysningene som kommer fram og vil bli brukt i oppgaven, vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i masteroppgaven. For masteroppgaven er det søkt NSD (Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS) for godkjenning.

Det er jeg som skal samle inn, og bearbeide og lagre data fra intervjuene. For intervjuene vil jeg bruke lydbåndopptaker under samtalen. Det vil være kun jeg og min veileder, Camilla Fikse, og ingen andre som har tilgang til opptakene, og opptakene vil bli slettet ved studiens slutt.

Din deltakelse i studien er frivillig, og du kan når som helst under studiet, velge å trekke deg, og må ikke oppgi grunn for ditt valg.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet er avsluttet?

Etter planen skal oppgaven være levert og senest avsluttet september 2021.

Når oppgaven er godkjent og sensur foreligger, vil alle data slettes fra PC og lydbånd opptak.

NSD har på oppdrag fra NTNU vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i tråd med personvernlovgivningen.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Linn Asmussen: linnasmussen73@gmail.com eller 481 89 915
- Veileder, Camilla Fikse: Camilla.fikse@ntnu.no eller 73 59 04 70
- NTNU sitt personvernombud: personvernombud@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS: personverntjenster@nsd.no eller telefon 55 58 21 17

Gleder meg til intervju og til samtale med akkurat deg.

Med vennlig hilsen

Linn Asmussen

Masterstudent

Camilla Fikse

Veileder, NTNU

Vedlegg 3 E-post til informantene

Hei

17 september 2020

Da er det snart tid for intervju i forbindelse med min master med arbeidstittel:

«Da Covid-19 kom på besøk og utfordret den relasjonelle ledelsen i skole og barnehage, da nærledelse ble til fjernledelse over natta.»

Jeg har utformet en intervjuguide, men i samråd med veileder, sender jeg kun hovedspørsmål ut til intervjukandidatene.

Intervjuguide vil bli brukt under intervjuene.

Her er et utgangspunkt:

Lederskap:

Hva er for deg de viktigste lederegenskapene i din virksomhet?

Hvilke kvaliteter og evner ser du som nødvendige i å lede andre mennesker?

Om nedstenging av arbeidsplassen

Kan du beskrive din lederhverdag, under nedstengingen etter Covid-19 i perioden 12. mars – 21. april 2020

Da sees vi på

Jeg kommer til deg om du ønsker det, torsdag **24.september 2020 klokken 09.30**

Om du har noen spørsmål må du bare ta kontakt.

Vennlig hilsen

Linn Asmussen

Vedlegg 4 Intervjuguide

Før intervju starter:

Informere helt kort om meg selv.

Informere om forskningsprosjektet: arbeidstittel på master, hva ønsker jeg å forske på

Vise til informasjonsskrivet som intervjukandidaten har mottatt og samtykket til, og understreke at intervjukandidaten kan avslutte intervju når som helst.

Informere om hva det vil si å være med på intervju. Du blir anonymisert. Dersom sitater blir brukt i oppgaven blir du spurt om tillatelse, og du kan si nei uten at det får konsekvenser for deg.

Høre om intervjukandidat har noe hun / han lurer på før vi setter i gang med selve intervjuet.

Innledningsspørsmål:

Jeg ønsker du skal si litt om deg selv og veien til der hvor du er nå?

Hvor mange år har du arbeidet i denne organisasjonen?

Hvordan er ledelsen bygd opp?

Hvordan vil din leder beskrive deg: 3 ord

Om lederskap

Hva er for deg de viktigste lederegenskapene i din virksomhet?

Hvilke kvaliteter og evner ser du som nødvendige i å lede andre mennesker?

Kan du si litt om hva du legger i relasjonelle lederferdigheter?

Beskriv og fortell meg om hvordan du som leder fanger og følger opp dine ansatte i hverdagen før Covid – 19 (I en normalsituasjon? Ledelse der du som leder er fysisk til stede sammen dine ansatte)

Om nedstenging av arbeidsplassen

Kan du beskrive din lederhverdag, under nedstengingen etter Covid- 19 i perioden 12. mars – 21. april 2020 (remote leadership?)

Hvordan vil du beskrive at din lederrolle endret seg? På hvilken måte?

Når en ansatt fikk sin hverdag totalt endret: der oppgavene ble endret, arbeidsrutiner ble endret, fysiske arbeidsforhold ble endret, forutsigbarheten som de kjente den ble endret.

Hvordan fikk du som leder oversikt og innsikt over hvordan ansatte taklet den «nye» jobb situasjonen? Hva måtte du gjøre mer eller mindre av?

Hvilke fordeler og ulemper i lederskapet gav denne situasjonen?

Har du en opplevelse av at det er en forskjell på å lede før Covid-19 (ledelse der du fysisk er til stede) og ledelse under nedstengingen av arbeidsplassen (remote leadership). Kan du utdype dette?

Hvilke verktøy benyttet du deg av? Er de annerledes enn de du har mulighet til å benytte deg av i en «vanlig» hverdag. Har du mulighet til å utdype det?

Du blir også ledet (har en leder): hva fikk du mer eller mindre av din leder?

Avslutning:

Er det noe du hadde forventet eller ønsket at jeg skulle spørre om som ikke jeg har spurt om?

Er det noe annet du ønsker å tilføye, si til slutt?

Har du noen avsluttende kommentarer eller tilbakemelding til meg?

Vedlegg 5 Validering av sitater

Hei

16 desember 2020

Takk for ditt bidrag til studien. Nå har jeg kommet et godt stykke lengre, og det har vært utrolig spennende.

På bakgrunn av problemstillingen *Hvordan opplevde ledere i oppvekst overgangen fra nærledelse til fjernledelse under Covid- 19 nedstegningen?* Har jeg forøkt å gi et inntrykk som gjenspeiler funnene og illustrert disse med sitater.

Jeg har behov for å dele de sitatene som jeg har valgt å bruke under empiridelen i studien med utgangspunkt i intervjuet med deg. Dette også for å sikre validitet rundt oppgaven.

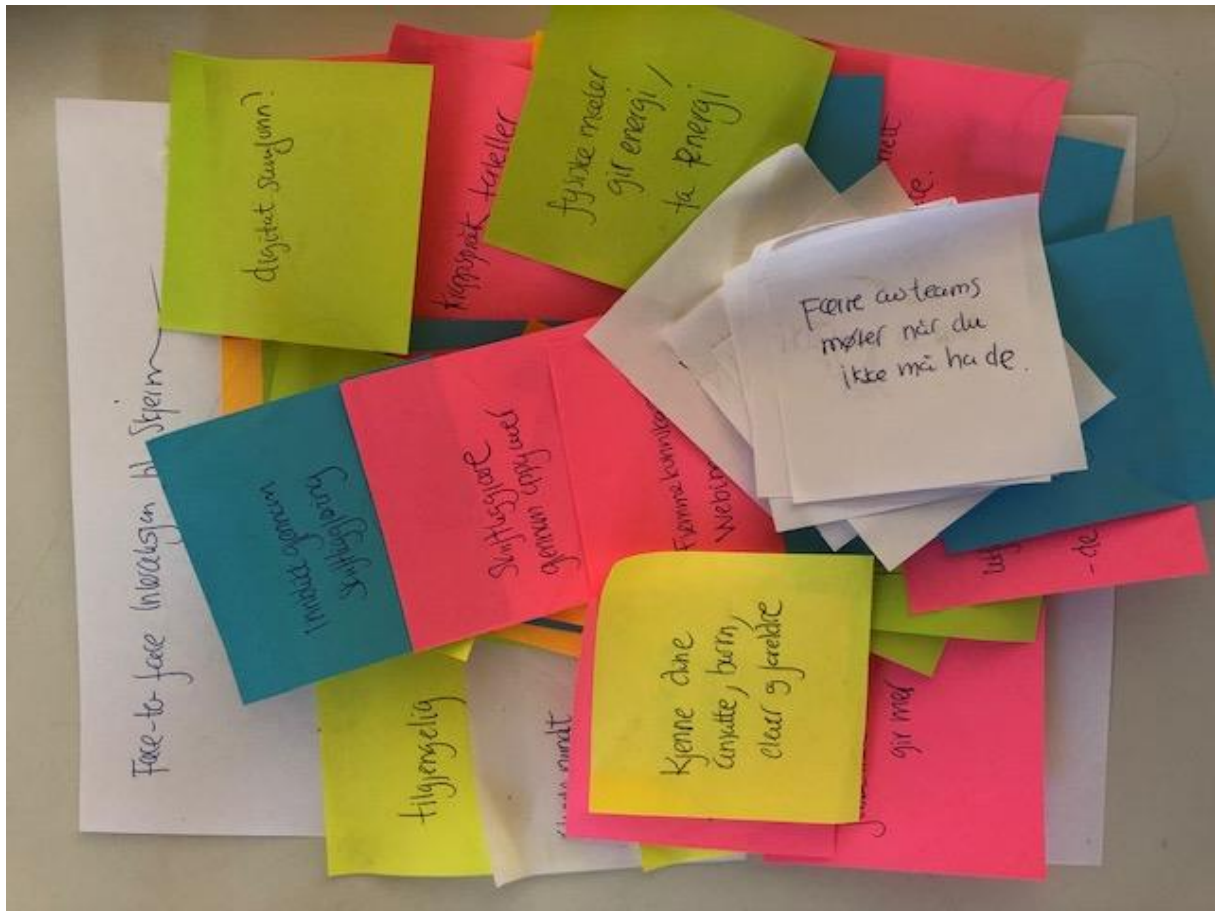
Informantene har fått ulike koder/navn, eksempelvis inf1. Sitater som er benyttet kan ha blitt endret / modifisert for sikre anonymitet.

Ta kontakt om du har spørsmål, eller lurer på noe.

Vennlig hilsen

Linn Asmussen

Vedlegg 7 Arbeid med funn gjennom gul-lappe system



Vedlegg 8 Bruk av post-it applikasjon-koding

Face to face til skjerm

digitale verktøy	digitale søk?	fysisk medlar gjir energi / te energi
teams	tilgjengelighet	Fra å være synlig
digitale verktøy - asende - teknisk → tilgjengelig	observant	ringelse
lær	deltakere i herdetjen	tilstede
innbikk gjennom skriftlig arbeid	gi oppgaver	Webinar deltakelse
faglige trykk forsvant	bygge kapasitet	

Vedlegg 9 Litteratursøk

Arbeidstittel da søk ble gjort de første søkene ble gjort	Da Covid-19 kom besøk og utfordret den relasjonelle ledelsen i skole og barnehager – da nærledelse ble til fjernledelse over natta
Problemformulering	Hvordan opplevde ledere i oppvekstsektoren overgangen fra nærledelse til fjernledelse?
Søk 6.oktober 2020	<p>Søk i Oria</p> <p>Søkeord på:</p> <p>relasjons ledelse og lede gjennom distanse, fjernledelse og nærledelse, kriseledelse i barnehage og skole sammen med pandemi.</p> <ul style="list-style-type: none">• Få relevante funn• Sitter igjen med fire relevante funn av interesse• Disse har jeg lagt med her• De som er benyttet i oppgaven ligger også litteraturliste og henvist til i forskningsstudien <p>Wilhelmsen, A.S. (2020). <i>Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse - Hva motiverer?</i></p> <p>Mastergradsoppgave, UTI MUNIN</p> <p>https://hdl.handle.net/10037/19134</p> <p>Lidtveit, S.E & Gussiås, G. (2018). <i>Fjernledelse - er det mulig å bedrive god ledelse på avstand?</i></p> <p>Mastergradsoppgave, Høgskolen i Sør-Øst Norge</p> <p>https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2584016</p> <p>Udnæs Hoel, H. (2010). <i>Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell: en studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen</i></p> <p>Mastergradsoppgave, UIT MUNIN</p> <p>https://munin.uit.no/handle/10037/2717</p> <p>Skaugstad, N.G.S. (2019).</p>

	<p><i>Godt samarbeid over distanse - En Q-metodologisk studie om hvordan globale ledere opplever å mestre relasjonsledelse i et internasjonalt konsern</i></p> <p>Mastergradsoppgave, NTNU</p> <p>https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2621145</p>
Søk 17. oktober 2020	<p>Søk i databasen Web of science</p> <p>Nøkkelord:</p> <p>distributed leadership, remote leadership</p> <p>Pandemic sammen med remote leadership, remote leadership sammen med Covid- 19, school og kindergarden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Få relevante funn • Jeg har sett på de som kan ha overføring til det jeg forsker på • Ingen av disse studiene ifølge sammendrag har en direkte relevans til det som jeg har forsket på. <p>Nøkkelord: remote ledarship og Covid-19</p> <p>Funn: 14</p> <p>Nøkkelord: pandemic og remote leadership</p> <p>Funn:18</p> <p>Nøkkelord: leading at a distance og remote leadership</p> <p>Funn: 9</p>
Språk:	Søk er gjort på både på norsk og engelsk
Søk 5 april 2021	<p>Søk i Oria</p> <p>Nøkkelord:</p> <p>relasjonsledelse og lede gjennom distanse, fjernledelse og nærledelse, kriseledelse i barnehage og skole sammen med pandemi.</p> <p>Pettersen, I. J & Solstad, E. 2020). <i>Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon.</i></p> <p><i>Praktisk økonomi og finans, 2020(3),210-225</i></p> <p>https://www.idunn.no/pof/2020/03/kan_vi_lede_via_sosiale_medier</p>

Søk 5 april 2021

Søk i databasen Web of science

Nøkkelord:

distributed leadership, remote leadership, relational leadership

funn: 3558

Nøkkelord:

remote leadership sammen med school og kindergarten

Funn: 5

Nøkkelord:

remote leadership og relational leadership

Funn: 74

- Det er kommet mer forskning siden sist søk
- De som kunne ha relevans for denne studien har jeg lagt ved her, og som jeg har sett på
- Mye forskning på ansatte i «remote setnings», men færre studier på ledelse og lederskap

Sha, XQ., & Chang, KT (2012). *The Role of Leadership and Contextualization on Citizenship Behaviors in Distributed Teams: A Relational Capital Perspective*

IEEE TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL
COMMUNICATION Volume: 55 Issue: 4 Pages: 310-324

Published: DEC 2012

DOI: 10.1109/TPC.2012.2188595

Antonacopoulou, EP., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Nottingham University Business School, University of Nottingham* 13 august 2020

DOI: 10.1111/gwao.12533

Søkeord på:

Remote leadership og Covid-19

Funn: 37

Spagnoli, P, Molino, M, Molinaro, D., Giancaspro, ML., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During

	<p>the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working</p> <p>Lausanne: FRONTIERS MEDIA SA Published: DEC 23 2020</p> <p>DOI: 10.3389/fpsyg.2020.620310</p> <p>Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go? <i>FRONTIERS IN PSYCHOLOGY</i> (11)</p> <p>Article Number: 590271 Published: DEC 11 2020 DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271</p> <p>Fernandez, AA., & Shaw, GP (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19</p> <p><i>JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES</i>, Volume:14, Issue:1, pp: 39-45</p> <p>Published: MAY 2020 DOI: 10.1002/jls.21684</p>
--	--

Vedlegg 10 Støttespørsmål til intervju

Oppfølgingsspørsmål Skiftespørsmål Bekreftelsesspørsmål	Åpne spørsmål som vil gi utdypende svar NÅR HVOR HVEM HVA HVILKE
Parafrasering <ul style="list-style-type: none">▪ «Du mener altså at (...)»▪ «Er det en riktig beskrivelse?»▪ «Har jeg tolket deg rett når du sier(.....)?»▪ «Kan du utdype/forklare▪ «Du sa (.....) Kan du forklare mer om det?»▪ «Du nevnte ordet (.....) hva legger du i det?»▪ «Hvilke fordeler og ulemper (.....)»▪ «Kan du gjenta?»	<ul style="list-style-type: none">▪ Invitere til lytting <u>Gjøres gjennom:</u> bekreftende kommunikasjon hm, ja. ja så, åh, bra, spennende▪ Døråpner <u>Gjøres gjennom:</u> FORTELL MER OM DETTE. DET HØRES VIKTIG UT FOR DEG.▪ Klargjøre <u>Gjøres gjennom:</u> NÅ FØLGER JEG DEG IKKE HELT- KAN DU GI EKSEMPEL.

Figurer/illustrasjoner

Figur 1 Illustrasjon som å bygge banen mens du spiller kampen.....	41
Figur 2 Den nære og relasjonsorienterte ledelsen utfordres.....	43
Figur 3 Digitale verktøy i lederskap ble en ny hverdag.....	45
Figur 4 Samarbeidet mellom leder og medarbeidere - ble nødvendig.....	46
Figur 5 Å bidra til å skape trygghet i det ukjente ble viktig i lederskap	48
Figur 6 Balansekunst i lederskap	50
Figur 7 Lederskap i press over tid	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Forkortelser

SDI	Stegvis-deduktiv-metode
INF	Informant
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet
AMG	Arbeidsmiljøgruppe
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
SDI	Stegvis-deduktiv-induktiv metode
DSB	Direktoratet for sikkerhet og beredskap
NESH	Det nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora

