

Ledelse i krisetid – en kinoleders møte med koronapandemien



(10029)

(10032)

(10035)

En bacheloroppgave i
Organisering og endring
Handelshøyskolen NTNU

Vår 2022

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av studieprogrammet økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU i våren 2022. De tre siste årene går nå mot slutten, og vi er alle tre takknemlige for de utfordringene vi har møtt på, enten faglig eller personlig, som har styrket oss i løpet av vår studieperiode. Disse har gjort oss bedre rustet til å navigere oss frem i livet når vår tid på bachelorstudiet er over, og denne oppgaven er den siste vi har stått foran. Vi har fått en teoretisk og praktisk opplæring i et bredt sett med fag, og disse har gitt oss nyttige og relevante erfaringer som vil bidra positivt på videre studier eller ut i arbeidslivet.

Vi er enormt takknemlige til vår veileder Xinlu Qui, som har vært til stede gjennom hele skriveperioden med gode anbefalinger, innfallsvinkler, støtte og hjelp under utformingen av denne bacheloroppgaven. Med denne hjelpen har vi fått til å gjennomføre et selvstendig prosjekt som vi alle kan si oss fornøyde med, og være stolte av! Vi er også svært takknemlige for hjelpen vi fikk i spesielt utfordrende perioder, og de gangene vi stod helt fast. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten kontinuerlig hjelp fra hennes side. På den andre siden, vil vi takke våre respondenter som, på bekostning av arbeidstid eller fritid, tok seg tid til å stille opp for vårt forskningsprosjekt. Vi hadde ikke klart dette uten deres tid og bry, og deres ekspertise har styrket vår oppgave. Det skal nevnes at innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

God lesing!

Sammendrag

De siste to årene har bestått av nedstengninger og restriksjoner forårsaket av COVID-19 pandemien, som har ført til at flere bransjer har stått i vanskelige og usikre tider. Strategier og levedyktighet har blitt satt på prøve, og flere er blitt tvunget til å endre måten man driver sin virksomhet på. Vi har ønsket å gå inn i en av disse bransjene, og se på hva som har blitt gjort for å komme seg gjennom denne utfordrende tiden, og har derfor valgt problemstillingen:

«Hvordan har ledere i den norske kinobransjen håndtert utfordringene knyttet til COVID-19 pandemien?»

Ved bruk av kvalitative undersøkelser, hvor vi gjennomførte dybdeintervjuer med fire nåværende og tidligere kinoledere, fikk vi et godt innblikk i hvordan ledere har gjort tilpasninger og endringer for å komme seg gjennom perioden på best mulig måte.

Intervjuene har gitt oss gode svar på at ledere i kinobransjen bevisst har gått inn for å skape en trygghet for både bransjen i seg selv, og de ansatte. Samtidig ser vi at indirekte faktorer er med på å skape utfordringer som påvirker måten man blir nødt til å drive på. Formålet med oppgaven er å se om kinoledere kunne være med å bidra til at bransjen fikk et godt utgangspunkt til tiden etter pandemien, eller om perioden bestod av å bare overleve og håpe på det beste. Vi har sett at samtlige respondenter har vært tydelige på hvilke endringer det har vært behov for, og hvordan fokuset deres har skiftet når en bransje går fra å drive godt, til å bli tvunget til å endre tankemåte. Oppgaven tar sikte på å tydeliggjøre den jobben som inngår i å motivere en hel bransje gjennom svært utfordrende tider.

Abstract

The past two years have consisted of government shutdowns and social restrictions in response to the spread of the COVID-19 virus and the pandemic as a whole. These restrictions and legislations have led to several industries facing challenges and uncertainty that has never been seen before. Strategy and viability have been put through the hardest trial, and a multitude of organizations have been forced to change the way they operate. In this research paper our purpose has been to give an insight in an industry rattled by the pandemic. Our goal was to see how these organizations and people have worked to combat this challenging era and therefore, this is our thesis statement:

“How have cinema-leaders in the Norwegian cinema industry handled the challenges linked to the COVID-19 pandemic?”

Through a qualitative data gathering approach, where we completed 4 in-depth interviews with current and former cinema directors, we were able to get an insight to how the leaders have been adapting to the changes the pandemic brought along with it. Alongside this, is how they maximized their work and effort to mitigate the negative economic, social, industrial and psychological consequences that arose in these two-plus pandemic-ridden years.

Our interviews show us that the cinema-leaders have consciously made an effort to create a sense of safety for the industry, their organization and their employees. Simultaneously, indirect effects spawned from a multitude of areas have affected operation in more ways than one. Our motive for writing this research paper is to see if the cinema leaders were able to fulfill their role to a degree which allowed them to stay on both feet during the pandemic, or if these past two years were characterized by “riding out the storm.” Multiple of our respondents have been clear on which changes have been necessary to respond to the negative effects of COVID-19, and their role and way of working has changed from when an industry is flipped on its head. With this research paper our aim is to clarify the labor involved in leading, motivating and surviving in an industry hit hard by the pandemic.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	2
1.3.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	2
1.4 OPPGAVENS AVGRENSNINGER	3
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPSETT	3
2.0 TEORI	3
2.1 ENDRING OG ENDRINGSPROSESSEN	3
2.1.2 UTFORDRINGER I EN TID AV ENDRING	4
2.2 OMGIVELSER – EN DRIVKRAFT TIL ORGANISATORISKE ENDRINGER	4
2.3 LEDELSE	6
2.3.1 LEDELSENS ROLLE OG UTFORDRING	6
2.4 DEFINERE EN KRISE	7
2.4.1 COVID-19 PANDEMIEN	7
2.4.2 KRISE SOM ENDRINGSDRIVER	8
2.5 KRISEHÅNDTERING OG KRISELEDELSE	9
2.5.1 UTFORDRINGER I KRISESITUASJONER	11
2.5.2 LEDER SIN ROLLE I KRISETID	11
3.0 METODE	13
3.1 TILNÆRMING	13
3.2 FORSKNINGSETIKK	13
3.3 RELIABILITET OG VALIDITET	14
3.4 UNDERSØKELSESDSIGN	15
3.5 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	15
3.6 INTERVJU	16

3.6.1 VÅR INTERVJUGUIDE	16
3.7 GJENNOMFØRING OG FREMGANGSMÅTE AV UNDERSØKELSE	16
3.8 KRITIKK VED VALG OG GJENNOMFØRING AV METODE.....	17
4.0 EMPIRI OG ANALYSE	18
4.1 PRESENTASJON AV FUNN	18
4.1.1 STRATEGISKE FELLESTREKK MELLOM RESPONDENTER	18
4.2 LEDERNES TILPASNING AV DIREKTE EFFEKTER	19
4.2.1 ENDRINGSSTRATEGI OG TILPASNINGER	20
4.2.2 LEDERENS ROLLE.....	23
4.2.3 KOMMUNIKASJON SOM LEDERVERKTØY I KRISETID.....	26
4.2.4 DELKONKLUSJON FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	28
4.3 LEDERNES TILPASNING AV INDIREKTE EFFEKTER	29
4.3.1 STRØMMETJENESTER OG EFFEKTEN PÅ KINO.....	29
4.3.2 KINOENS ROLLE.....	31
4.3.3 PANDEMIENS STØRSTE INDIREKTE PÅVIRKNING PÅ BRANSJEN.....	32
4.3.4 DELKONKLUSJON FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	33
5.0 KONKLUSJON	34
5.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	35
6.0 LITTERATURLISTE.....	36

Figur 1: Strategiske fellestrekk mellom respondenter

Figur 2: Tilpasninger og strategiske initiativer

Figur 3: Seertid på de ulike strømmetjenestene

Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Introduksjon

COVID-19 pandemien har brakt med seg enorme utfordringer for ledere i nærmest alle områder av samfunnet. Vidstrakt usikkerhet og frykt har preget forretningslandskapet, og restriksjoner har gjort det utfordrende for mange virksomheter å navigere seg gjennom pandemien. Dette har spesielt truffet bedrifter som har vært avhengige av å samle mennesker fysisk. Kinobransjen er blant disse, som i likhet med mange andre bransjer i kulturnæringen har møtt store utfordringer i pandemi-tiden. Med et bredt spektrum av forhold og aktører å ta stilling til, i COVID-19-tidens svært dynamiske omgivelser, er bransjen en interessant case å forske på i forbindelse med kriseledelse. Med utgangspunkt i teori knyttet til endring, krisehåndtering og ledelse, skal vi i denne oppgaven se på hvordan ledere i kinobransjen har møtt utfordringene i pandemi-situasjonen.

1.1 Bakgrunn og formål

Hensikten med vår oppgave er tatt til betraktning på bakgrunn av hovedområdene ledelse og endring. Dette har vært to svært grunnleggende retningsområder vi har gått inn på i løpet av de tre årene på bachelorstudiet, og er meget aktuelle i henhold til arbeidslivet fremover. Vi velger å sammenflette disse to hovedområdene med å gå dypere inn i krisehåndtering og kriseledelse, noe som er veldig dagsaktuelt i kjølvannet av koronapandemien. COVID-19 pandemien har satt sitt preg på hele verden, og i løpet av de siste to årene har vi måttet forholde oss til reguleringer og restriksjoner grunnet sykdom og smittefare. Med dette som en basis for vår oppgave valgte vi å sette oss i en bransje som lever på menneskebesøk og samling av folkemengder under samme tak, nemlig kinobransjen. Hensikten med vårt prosjekt er å se hvordan lederne i denne bransjen har møtt på denne pandemien og hvordan denne har satt sitt preg på arbeidshverdagen de siste to årene. Kriseledelse, i denne type form, er ikke like utbredt i krisehåndteringslitteratur, og vårt ønske er at vårt prosjekt kan bidra på dette feltet. Derfor har vi lyst til å få en økt forståelse av hvordan man leder i en krisesituasjon preget av sterke, usikre omgivelser.

1.2 Problemstilling

Vi vil se til hvilken grad ledere har møtt på pandemien i praksis, ved å snakke med dem om deres arbeidshverdag de siste to årene. Gjennom å ha samtaler med disse lederne, kan vi få et innblikk i deres tanker om bransjen, handlinger og diverse veivalg i løpet av pandemien. Teori av krisehåndtering og ledelse er relativt utbredt, men til hvilken grad dette blir fulgt i praksis

er en spennende innfallsvinkel når, vi vet at lederne må ta avgjørelser på bakgrunn av begrenset informasjon, i uklare situasjoner og på kort sikt. Derfor er vår problemstilling som følger:

«Hvordan har ledere i den norske kinobransjen håndtert utfordringene knyttet til COVID-19 pandemien?»

1.3 Forskningsspørsmål

Vi har valgt å dele problemstillingen vår i to hoveddeler. Disse kaller vi for forskningsspørsmål, og er med på å belyse problemstillingen vår på best mulig måte. De er som følger:

Forskingsspørsmål 1: *«Hvordan har ledere tilpasset seg de direkte effektene av COVID-19 pandemien?»*

Forskingsspørsmål 2: *«Hvordan har ledere tilpasset de indirekte effektene som har oppstått på grunn av COVID-19 pandemien?»*

Som illustrert ovenfor i forskningsspørsmålene, har vi valgt å se ledelse og tilpasning i pandemien i lys av to primære fokusområder: Direkte og indirekte effekter. Vi vil nå gå nærmere inn på hva som inngår i disse.

1.3.1 Forskingsspørsmål 1

De direkte effektene er de som har rammet kinobransjen hardest, og derfor valgte vi dette som et fokusområde for å besvare og belyse problemstillingen. Her kan vi også få et innblikk fra ledere gjennom våre intervjuer, hvor de kan dele spesifikke handlinger og valg tatt for å bekjempe pandemiens negative effekter. Her er det spennende å se hvorvidt de har vært reaktive eller proaktive i sitt handlingsmønster.

1.3.2 Forskingsspørsmål 2

Vårt andre forskningsspørsmål oppstår hovedsakelig på bakgrunn av oppgangen til strømmetjenestene i løpet av tidsperioden. Samtidig har vi sett en trend hvor flere og flere norske husstander setter opp til «hjemmekino», og vi vil derfor se på andre hendelsesforløp

som kan ha oppstått i løpet av pandemien, sett bort fra restriksjoner eller lovverk, som har hatt en påvirkning på kinobransjen i denne perioden. Her ønsker vi også å se på kinoens rolle i samfunnet, og få svar på hvordan den har overlevd kampen mot utenforstående aktører.

1.4 Oppgavens avgrensninger

Vi har valgt å dele oppgaven vår i 5 hovedområder. Det starter med en introduksjonsfase hvor vi redegjør for problemstillingen og forskningsspørsmål. Videre blir det en litteraturgjennomgang. Det tredje vil bli begrunnelse av metodevalg, mens den fjerde fasen er analysedelen og drøfting av funn som vil følgelig være hoveddelen av vår oppgave. Til slutt har vi en konklusjonsfase hvor vi oppsummerer og kommer med våre anbefalinger for ytterligere forskning i denne bransjen.

1.5 Oppgavens struktur og oppsett

Vi har valgt å dele oppgaven vår i 5 hovedområder. Det starter med en introduksjonsfase, hvor vi redegjør for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Videre vil det bli en litteraturgjennomgang i kapittel 2. Det tredje kapitlet er begrunnelsen av metodevalg, mens den fjerde fasen er analysedelen og drøfting av våre funn. Kapittel 4 vil følgelig være hoveddelen av vår oppgave. Til slutt, har vi en konklusjonsfase hvor vi oppsummerer og kommer med våre anbefalinger for ytterligere forskning i denne bransjen.

2.0 Teori

Nedenfor redegjør vi for relevante teorier vi har valgt for å belyse vår problemstilling. Noen av disse er mer generelle, og står som bakgrunn for de mer nyanserte teoriene vil skal benytte for å knytte til empiri i vår analyse.

2.1 Endring og endringsprosessen

Jacobsen og Thorsvik definerer endring som «*når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373), og videre nevner flere områder organisasjoner kan endres på – enten i form av struktur, oppgaver, kultur og produksjon, for å nevne noen. På samme måte som områdene organisasjoner endrer seg etter, kan de bakenforliggende årsakene også være av vidt mange forskjellige grunner. Hovedsakelig skilles det mellom to grunner til endring, *planlagt endring* eller *tvungen endring*. COVID-19 pandemien er en slik årsak som tvang organisasjoner, samfunnet og enkeltindivider til å endre seg etter virusets vilkår. På grunn av virusets enorme bredde og hurtighet til å smitte, var det

ikke lenge etter det først kom til landet, at de fleste organisasjoner hadde satt igang endringsprosesser for å imøtekomme viruset på best mulig måte.

Et sentralt element når det gjelder endring og endringsprosesser, er hvorvidt endringen var *reaktiv* eller *proaktiv* i natur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 376). Reaktiv endring handler om at ledere igangsetter endring *etter* en hendelse, som tvinger organisasjonen til å endre seg. Første kvartal av 2020 var preget av en slik endring. Viruset kom plutselig og hvor stor påvirkningskraft viruset hadde på samfunnet, og alles hverdag, kunne ikke forutses. Jo lenger vi kom i pandemien, jo lenger bedrifter og ledere delte hverdagen med viruset, desto større grad av proaktivitet kreves for å forbedre lønnsomhet, motivasjon eller daglig drift. Proaktiv endring handler om at organisasjoner forutser endringer i omgivelsene og utfører handlinger *før* de blir tvunget til det (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 376). Endring behøver ikke å være en fullstendig omleggelse av en bedrift, men kan ofte være små, og i noen tilfeller svært minimale. Planlegging, igangsetting og gjennomføring av endring starter gjerne fra toppen og beveger seg nedover i organisasjonen. Med andre ord, det er som regel ledere som styrer organisasjonsendring, noe som tilsier at lederens kapasitet, evne og erfaringer er svært viktig for å legge over en organisasjon.

2.1.2 Utfordringer i en tid av endring

Selv om endring skjer, er det aldri en fullstendig garanti for at gjennomføringen går greit, eller at endringen i det hele tatt fører til et bedre situasjonsbilde for organisasjonen. Derfor har Jacobsen og Thorsvik definert noen kjennetegn for suksessfulle endringsstrategier. De er som følger: (1) *Det er skapt en følelse av at noe må gjøres*, med andre ord at behovet for endringen er klar og godtatt innad i organisasjonen. Dette punktet kan også knyttes til punktet om at det er (2) *utformet en klar visjon for hva man vil oppnå ved endring*. (3) *Organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endring*. For å ha en vellykket endring kreves det nok ressurser og kraft til å tåle omstillingen. Disse er noen få av kjennetegnene de har brakt fram, men er tydelig relevante når det gjelder å forholde seg til koronapandemien.

2.2 Omgivelser – en drivkraft til organisatoriske endringer

Alle organisasjoner, uansett bransje, størrelse eller område, virker innenfor et sett av omgivelser. En generell definisjon av omgivelse sier at omgivelser er alle de forholdene som er *utenfor* en organisasjon, men som fortsatt har en påvirkningskraft på drift og ledelse.

Omgivelser bringer med seg ytre press, press på legitimitet og en viss grad av avhengighet og usikkerhet rundt en bedrift. Hovedsakelig blir omgivelser delt på tre nivå, *domene, nasjonale forhold* og *internasjonale forhold*. Domene er de spesielle forholdene som påvirker en organisasjon, som media, kunder, leverandører eller konkurrenter. Nasjonale forhold er demografi, felles nasjonal kultur, nasjonal økonomi og politikk. Internasjonale forhold er hendelser internasjonalt som berører organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 194). Omgivelser klassifiseres i tillegg etter *hvordan* de påvirker organisasjoner. Disse deles i tekniske- og institusjonelle omgivelser. *Tekniske omgivelser* er forhold som har direkte betydning for organisasjonens ressurstilgang, produksjon og resultat. *Institusjonelle omgivelser* er hvordan en organisasjon må tilpasse seg nasjonale og internasjonale regulerings- og kontrolltiltak, normer og verdier i samfunnet, og hva andre aktører innen samme bransje oppfatter som passende og gode (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 196).

Organisasjoner er avhengige av omgivelsene sine, og jo mer avhengig man er av dem, jo viktigere blir det å opprettholde gode relasjoner. Omgivelsene er med på å danne seg bilder av hvordan organisasjonen oppfattes. Gjennom omgivelsene skapes det legitimitet. Legitimitet for omgivelsene handler om aksepten organisasjonen har for de utenforstående.

Organisasjoner har en viktig jobb ved å formidle seg selv på en god måte som nettopp skapes gjennom legitimitet. Bildet organisasjonen skaper, er det vi kaller omdømme. For å vise frem organisasjonen på den måten man ønsker den skal bli oppfattet, er man avhengig av å kommunisere med omgivelsene. Kommunikasjonen kan være alt fra tradisjonell markedsføring, hvor man formidler de tjenestene og/eller produktene man har. Eller, det kan være gjennom organisatorisk markedsføring, hvor man har fokus på å vise frem organisasjonen på en god måte uten å tenke på tjenester og produkter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 288).

Som nevnt, er det ikke alltid organisasjonen kan være med å påvirke omgivelsene på den måten de selv ønsker. Organisasjonen står hele tiden overfor utfordringer omgivelsene kommer med, som de selv ikke er med på å bestemme. Dette kan være gjennom kommunale og nasjonale reguleringer, noe vi har sett mye til de siste årene under pandemien.

2.3 Ledelse

Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som en prosess rettet mot å påvirke andre. For eksempel gjennom å påvirke holdning, tenking og atferd, i det formål om å oppmuntre til innsats om å nå et felles mål. Denne definisjonen er delt i tre: (1) ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, (2) ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe og (3) ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål på best mulig måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Ledere er tett knyttet til strategi og strategiske beslutninger, og spesielt til endring og tilpasning. Her er lederrollen sentral i avgjørelsen om hvorvidt en organisasjon lykkes med endringsprosesser eller ikke.

2.3.1 Ledelsens rolle og utfordring

Ledelse er et kompleks domene, og det bringer med seg naturligvis med seg en rekke utfordringer. Ledelse innebærer håndtering av omgivelser, mennesker og organisasjonen selv. Lederen kan sies å være et knutepunkt mellom alle disse aspektene. Som nevnt ovenfor, ser vi at i dagens moderne samfunn, der dagens omgivelser er svært komplekse og dynamiske, på grunn av raske, globale endringer. Det er kun organisasjoner med tilpasningsdyktige medarbeidere, med stor adaptiv kapasitet, som fungerer i slike omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 425). Ideen om *adaptiv ledelse* kommer ut fra disse fenomenene, og tilsier at det er en type ledelse som er rettet mot å løse problemer og skape forutsigbarhet innad i organisasjonen.

I boken, *Strategic Leadership* av Peter G. Northouse, snakker han om adaptiv ledelse. Adaptiv ledelse vil si hvordan ledere oppmuntrer andre til å tilpasse seg, i form av å møte og håndtere problemer, utfordringer og endringer. Enkelt sagt, fokuserer adaptiv ledelse på tilpasningene som kreves av mennesker i usikre situasjoner og skiftende omgivelser. Ledere som er adaptive klarer å oppmuntre og forbedre folk til å takle endring og usikkerhet (Northouse, 2022, s. 285).

Sentralt i ideen om adaptiv ledelse er *adaptive utfordringer*, som er problemer som er vanskelige å fastsette i kontekst eller å identifisere. Rollen til lederen blir derfor å identifisere denne, sette den i en kontekst og velge best mulige løsning. Likevel, er det ikke alltid at ekspertise og erfaring er tilstrekkelig nok til å løse adaptive problemer (Northouse, 2022, s.

289). *Adaptivt arbeid* er den prosessen adaptive ledere retter deres kunnskap og ekspertise mot. Det er et konkret fokusområde og tiltenkte mål for å møte trusler de står ovenfor. Med andre ord, å faktisk adaptere. Northouse sier videre at adaptivt arbeid utvikler seg fra kommunikasjonsprosesser mellom leder og medarbeidere.

2.4 Definere en krise

I artikkelen til Hamidovic «*An Introduction to Crisis Management*», hevdes det at kriser er unormale, ustabile og komplekse situasjoner som representerer en stor trussel mot organisasjoners drift, mål og levestil. Det skilles her mellom enkelthendelser og kriser. Enkelthendelser sies å ha en viss grad av struktur, fordi de nemlig er enklere å identifisere og vurdere i form av risikoer de bringer med seg, på grunn av deres forutsigbarhet (Hamidovic, 2012, s. 1). I motsetning til enkelthendelser tilsier kriser reaksjoner som går utenfor risikoanalyse og generell planlegging for å kjempe mot slike situasjoner. Kriser er situasjoner som utvikler seg på svært uforutsigbare måter, som gjør at planlegging og analyse kan være utenfor situasjonsbildet, og i noen tilfeller være direkte kontraproduktive til å bekjempe dem. Responsen til kriser krever mer tilnærming, mer kreativitet, og krisehåndtering handler om å gjøre strategiske beslutninger i unormale, komplekse og ustabile situasjoner (Hamidovic, 2012, s. 2). Kriser kan eskalere langt forbi rammebildet av en beredskapsplan og risikoanalyse, og vil derfor skille seg fra enkelthendelser og analyserte utfordringer i bransjen.

Kriser kan oppstå og vise seg fram på enormt mange forskjellige plan, enten i form av humanitære kriser, naturlige kriser, bedriftsspesifikke kriser eller interne kriser. Hamidovic bringer fram *naturlige kriser*, som navnet tilsier, er skapt av naturhandlinger. I tillegg bringes det fram to andre typer kriser, nemlig *plutselige kriser* og *ulmende kriser*. Plutselige kriser oppstår umiddelbart og er preget av usikkerhet, rask eskalering og er som regel uforutsett. Ulmende kriser er faktorer som er underliggende og har en direkte effekt på organisasjonen, men som ofte blir oversett, ignorert, nektet eller misforstått. Med andre ord, har de en sterk negativ effekt på bedriften, men slår ikke ut like fort og uoversiktlig som plutselige kriser (Hamidovic, 2012, s. 2).

2.4.1 Covid-19 pandemien

Koronapandemien er et utbrudd av den smittsomme sykdommen COVID-19, som på årsskiftet 2019/2020 ble en verdensomspennende pandemi. Den 12. mars 2020 ble det innført strenge og omfattende tiltak i Norge, blant annet nedstengning av barnehager, grunn- og høyskoler og alle kultur- og idrettsarrangementer ble avlyst. Hensikten var å stenge ned

virksomheter som ikke kunne unngå nær eller fysisk kontakt med andre mennesker, for å minske spredningen blant den norske befolkningen (Tjernshaugen, 2022). Per definisjonene i avsnittet over kan vi se at denne pandemien er kjennetegnet som en naturlig og en plutselig krise. Omfanget av smitten spredte seg til alle hjørner i verden på ekstremt kort tid, og på bakgrunn av dette truet viruset levemåten til de fleste organisasjoner og bedrifter i landet. I høy grad store serviceorganisasjoner som lever på større grupper av mennesker for en lønnsom drift.

2.4.2 Krise som endringsdriver

Når man snakker om drivere, menes det faktorer som forklarer hvordan og hvorfor endring finner sted (Jacobsen, 2018, s. 31). Ofte kan utfordringer både internt og eksternt fungere som disse driverne som fører til endring. Eksterne endringer er de endringene som en organisasjon ikke har kontroll over. Et godt eksempel på disse de siste årene, har vært COVID-pandemien. En slik situasjon, er det man kan kalle en organisasjonskrise, hvor man ser at både strategi, og i verste fall levedyktigheten til en organisasjon står i fare.

En krise som COVID-19 pandemien, skaper store behov for endring. Mange av endringene pandemien har ført med seg, er tvungne endringer som organisasjoner er blitt nødt til å gjennomgå. Dette kan for eksempel være nedstenging, eller restriksjoner på hvor mange gjester man kan ha på samme tidspunkt. Når kriser kommer overraskende på organisasjoner, sier det seg selv at man ikke har fått tid til å forberede seg og legge en plan for en videre strategi. Dette gjør at man foretar en reaktiv endring.

Store plutselig endringer kan noen ganger føre til en positiv utvikling for bransjer, da det kan føre til en oppblomstring av nye ideer. Organisasjoner blir tvunget til å tenke utenfor boksen. Mange har, under store deler av pandemien, måtte bli sittende hjemme og jobbe, noe som har ført til bedre systemer for digital kommunikasjon innad i bedriftene. Flere har også sett at man ikke trenger å fly over hele verden for å gjennomføre møter. En sån utvikling vil også være med på å endre organisasjoner til og med etter krisen er over. Når det skjer store endringer som har vært med på å endre at organisasjoner eller hele bransjer endrer seg og bryter med tidligere praksis, kaller vi det en radikal endring (Jacobsen, 2018, s. 374).

Likevel er ikke det alle organisasjoner som kan gjennomgå en endring under en krisetid som COVID-pandemien, og komme ut med en ny og bedre strategi. For mange bransjer ble hverdagen under pandemien bestående av å vente til man kunne fortsette med vanlig drift. Med nasjonal skjenkestopp, ble det for eksempel umulig for nattklubber å holde åpent. Det var ikke mulig å holde det gående under de gitte restriksjonene, samtidig som man skulle ha en sunn drift. Mange bransjer hadde rett og slett ikke noe annet valg enn å vente ut pandemien, og håpe at man fortsatt eksisterte når den var ferdig.

2.5 Krisehåndtering og kriseledelse

Kriseledelse og krisehåndtering, såkalt «crisis management» er fortsatt et relativt nytt felt innenfor forskning på organisasjoner. Krisehåndtering er den prosessen og utførelsen av håndtering og begrenning som blir tatt for å hindre skade fra uventede hendelsesforløp i en organisasjon. Dette er en praksis som innebærer å forutse trusler, utvikle strategiske planer og deretter implementere disse, dersom en krise oppstår. Som nevnt ovenfor, kan kriser oppstå på mange forskjellige måter, men uavhengig av type og størrelse deler de attributtet av at de er truende mot en organisasjon. De inkluderer overraskelsesmomenter som krever bevisst handling for å endre hendelsesforløpet, og krever raske beslutninger i et uoversiktlig miljø (Marker, 2021). COVID-19 viruset og koronapandemien er et slikt hendelsesforløp som organisasjoner først måtte reagere på, imøtekomme, endre seg etter og håndtere. På grunn av pandemiens særegne konsekvenser vil gode kriseledere ha brukt de siste to årene på å lære av tidligere valg, og bruke disse i strategiske beslutninger når det gjelder fremtidsbilde og drift. Krisehåndtering er en avgjørende praksis fordi den hjelper organisasjoner kjempe imot trusler og kriser, og utfallet er å få driften tilbake til normalt raskest mulig (Marker, 2020). Definisjonen av «crisis management» kan være mangfoldig, men i vårt tilfelle ser vi det på som en overgangsprosess fra en alvorlig situasjon til en roligere og gjenopprettende situasjon, på rudimentært vis kan vi si at det er prosessen fra krise til vanlig operasjonelt miljø.

Et fenomen Marker tar opp i sin artikkel «*Models and Theories to Improve Crisis Management*» er ideene om proaktiv og reaktiv endring. Mer spesifikt: *proaktiv krisehåndtering*- og *reaktiv krisehåndteringsmodellen*. Denne inneholder 4 ulike tilnærminger, nemlig *forebyggende krisehåndtering*, *proaktiv krisehåndtering*, *responsiv krisehåndtering* og *proaktiv krisehåndtering* (Marker, 2020). På grunn av pandemiens natur og bredde, er den første tilnærmingen nærmest foreldet. Det var ikke mulig for den enkelte

leder eller organisasjon til å stoppe spredningen av et slikt virus. Proaktiv og responsiv krisehåndtering ligger tilnærmet på samme plan. Det handler om i tidlige faser av en krise, at ledere er proaktive i deres handlinger for å imøtekomme problemer som kan, og eventuelt vil, oppstå. COVID-19 viruset, som nevnt, spredde seg på en måte ingen ledere kunne forutse, men en responsiv eller proaktiv leder ville ha satt igang prosesser og handlinger som kunne kjempe imot krisen, både på kort og lang sikt. En leder som driver med reaktiv krisehåndtering, er ofte drevet med en stor grad av panikk og usikkerhet. Her er også et kjennetegn at krisehåndteringen drives med en liten grad av objektiv tenkning, og er istedenfor preget av sterke emosjonelle reaksjoner (Marker, 2020). Dette er en defensiv tilnærming og kan ses på som den svakeste av de fire tilnæringsmetodene.

Kouzes & Posner (2012) trekker frem 5 praksiser som ledere engasjerer seg i, og gjør dem i stand til å utføre ekstraordinære fenomen i organisasjoner. Den første er å *modellere veien* som handler om å fastsette verdier og sette eksempler på handling videre, og deretter reflektere over disse. Den andre er å *skape en delt visjon og fremtidsbilde*. Dette vil være å forestille seg muligheter, finne formål og utforske muligheter for å navigere seg i krisesituasjoner. Den tredje er å *utfordre prosessen* gjennom å ta risikoer, søke etter videre muligheter og trusler, gripe til på initiativer, skape små seire, og viktigst, å kontinuerlig lære av erfaringene som man får til seg. Fjerde praksis handler om å *gjøre andre i stand til å handle*. Dette skjer gjennom å fremme samarbeid, skape tillit i organisasjonen, og utvikle kompetanse og selvtillit blant medarbeiderne. Samholdsfølelsen i en usikker situasjon er svært viktig for en organisasjon, og til hvilken grad de klarer å forholde seg til omgivelsene, spesielt krisesituasjoner. Den femte, og siste, handler om å *oppmuntre hjertet*. Kort fortalt, handler dette om å skape en fellesskapsfølelse og å gjøre medarbeiderne involvert. Dette gir deres arbeid en grad av betydning, og er en motiverende faktor på ansatte, på alle nivå (Kouzes & Posner, 2012). Disse fem egenskapene blir derfor satt på prøve i møte med pandemien.

Kommunikasjon er et ekstremt nødvendig verktøy når det kommer til samhandling mellom mennesker. Enten det springer fram i direkte kommunikasjon mellom person til person, fra organisasjon til arbeider, eller fra media til befolkningen. Uansett kontekst, forhold eller situasjon, er kommunikasjon en av de viktigste aspektene for at disse skal lykkes. Spesielt er det viktig når det kommer til krisesituasjoner. Når disse er situasjonsbilder som er preget av usikkerhet, emosjonelle svingninger og frykt. Coombs & Holladay bringer derfor fram

begrepet *krisekommunikasjon* i deres bok «*The Handbook of Crisis Management*». Dette kan defineres bredt som innsamlingen av informasjon som kreves for å håndtere en krisesituasjon, enten i form av hva som faktisk skjer, kan skje eller andre forholdsregler som kommer til lys. I «førkrise»-perioder handler dette som regel om å se på trusselbilder og eventuelle risikoer som kan oppstå dersom denne krisen realiseres. Dermed blir kommunikasjon viktig i behandlings- og beslutningsprosessen hos ledere. Krisekommunikasjon er derfor ekstremt viktig når det kommer til effektivitetsgraden av krisehåndtering (Coombs & Holladay, 2012, s. 20).

2.5.1 utfordringer i krisesituasjoner

Litteratur på kriserelatert ledelse- og organisasjonsforskning finnes i store mengder, men alvorligheten, størrelsen og nyansen koronapandemien bringer med seg, viser det seg at det er et mindretall fagartikler og publikasjoner om spesifikt denne. Pandemien er et område som allerede nå har et økende fokuspunkt innenfor litteratur, og kan regnes med å være det i flere år fremover, men per i dag så er det ikke enorme mengder med ledelse og håndtering av koronapandemien på det plan vi snakker om. COVID-19 har brakt med seg et helt annerledes risiko- og trusselbilde enn før, og vil derfor være en helt ny type krise organisasjoner har stått overfor. Hastigheten av spredning tidlig i 2020 var noe som vi ikke har sett tidligere, og omfanget av viruset var noe som først måtte forskes på. Dette innebærer at organisasjoner måtte raskt handle og omstille seg for å kunne operere mest effektivt i denne perioden. 12. mars 2020 stengte Norge ned, noe som var de mest inngripende tiltakene mot befolkningen i fredstid i landet. Noe som igjen brakte store utfordringer for næringslivet som en helhet.

2.5.2 Leder sin rolle i krisetid

Ledere i mange forskjellige arenaer har lenge vært individene ansvarlige for å foreta strategiske beslutninger, enten i form av treneren på fotballbanen, generalen på slagmarken, ellers som ledere i moderne organisasjoner. I situasjoner med høyt press, usikkerhet og alvorlighet blir disse lederne sett opp til som beslutningstaker. Forholdet mellom ledelse og krisehåndtering er et viktig aspekt når en organisasjon står foran en truende situasjon. Dette kan være gjennom å opprettholde god og effektiv kommunikasjon, opprettholde eller maksimere produktivitet, beholde tillit og spille en beskyttende rolle for organisasjonen. Derfor sies ledere, og deres lederkompetanser, å ha en avgjørende rolle i suksessen eller fiaskoen til organisasjonen og krisehåndteringsinnsatsen (Bhaduri, 2019, s. 541).

Maak et al. skriver i deres artikkel «*The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis*» at lederen har rollen til å innstille en følelse av håp og sikkerhet, i tillegg til å fremstille et godt fremtidsbilde. Videre i deres artikkel har de skrevet at det er mange ledere som har akkurat sviktet på å gjøre dette. Med andre ord, ledere har en inspirerende rolle i krisesituasjoner, men dette er i seg selv ikke nok. Pandemien har gjort det tydelig at *ansvarlig ledelse* er et viktig aspekt i krisehåndtering. En ansvarlig leder i en krise vil derfor kreve engasjement og faktisk utøvelse av tilpasning og pågående læring. Avgjørelser må derfor ha bakgrunn i konkrete bevis, noe som forfatterne klargjør har blitt en viktigere del i organisasjonsstyring og ledelse (Maak et al., 2021, s. 77).

Strategisk planlegging er en kritisk handlingsprosess, som navnet tilsier, handler om å kartlegge fremtidig drift og handling i fremtiden på en god strategisk måte. Moderne organisasjoner står ovenfor enormt mange ulike muligheter eller trusler, er påvirket både på internasjonalt nivå og av det lokale miljøet, noe som gjør at ledere ikke lenger kan kun ta beslutninger på kortsiktig plan. Hensikten med strategisk planlegging er å (1) etablere mål, (2) vurdere omgivelsene, (3) utarbeide planer og varierte handlinger side om side med analyser av eventuelle risikoer eller belønninger, (4) velge de mest direkte handlingsmåtene for å møte disse, og (5) vurdere effektene av valgene som har blitt tatt. Med andre ord, foreta løpende vurderinger av beslutninger og håndteringsmetoder (Al-Khrabsheh, 2018).

3.0 Metode

3.1 Tilnærming

Hensikten med forskningsprosjekter er å levere troverdig og gyldig informasjon om virkeligheten. Dette muliggjøres ved hjelp av en strategi, og denne strategien er nemlig *metoden*. Dag Ingvar Jacobsen sier i hans bok «*Hvordan å gjennomføre undersøkelser? – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*» (2015) at metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører en undersøkelse. Vi forsøker å oppnå resultater som er relevante og pålitelige, noe vi kan stole på, og for å oppnå dette må vi gjennomføre undersøkelsen på riktig måte. Med andre ord, innebærer dette en innsamlingsfase, en tolkningsfase og en analysefase. Jacobsen forteller også at eksplorerende problemstillinger som regel krever en metode som samler inn nyanserik data, en som går i dybden og er følsom for uventede forhold. Det tilsier også at det konsentrerer seg om få undersøkelsesenheter, altså et intensivt opplegg. Kvalitativ tilnærming egner seg der vi ønsker å se sammenheng mellom individ og kontekst, deres handlinger, observasjoner og en sosial verden som kontinuerlig endres. Det kvalitative opplegget passer godt når vi er åpne for uventede hendelser.

3.2 Forskningsetikk

Forskere har en plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen kan påvirke forskningsobjektene, i tillegg til hvordan forskningen blir oppfattet og hvordan den blir brukt. Gjennom hele forskningsprosessen må man vurdere valg som tas ut fra etiske prinsipper (Jacobsen, 2015, s. 45). Det er en grunnleggende forutsetning for et begrep som kalles for *informert samtykke*. Dette tilsier at undersøkelsesobjekt skal delta frivillig, og at den undersøkte er kjent med hvilke eventuelle farer eller gevinster som kan medføre ved deltakelse (Jacobsen, 2015, s. 47). Derfor er det et krav på at våre respondenter er kjent med hvilken hensikt, og til en viss grad, informasjonen de tilfører skal gå til. Hensikten kommer vi til nedenfor, men skal også være underlagt de etiske aspektene ved god skikk under innsamlingsfasen. Til slutt skal vi representere dataen så fullstendig og riktig vi kan, innenfor vår makt, slik at vi representerer våre respondenter i henhold til de etiske kravene. Vi har

derfor sendt våre respondenter en oversikt over temaer vi skulle gå gjennom i intervjuet, men ikke spesifikt hvilke spørsmål vi skal stille dem, for å unngå at vi som intervjuere skapte en for stor grad av påvirkning på respondentenes svar.

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er to krav som skal være tilfredsstillt når du samler inn empiri. Med andre ord, empirien må være gyldig og relevant (valid), og den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Det vil si at empirien vi samler inn gjennom hele prosessen skal svare på de spørsmålene vi stiller, og representeres gjennom intern og ekstern gyldighet. Ekstern gyldighet går ut på at et avgrenset resultat også kan være gyldig i andre sammenhenger. Intern gyldighet er en representasjon på hvor troverdig vår konklusjon er (Jacobsen, 2015, s. 17).

Med dette som grunnlag tok vi raskt en beslutning på at vi ønsket å styrke oppgaven vår ved å benytte dybdeintervjuer og sette informasjonen opp mot vårt teoretiske rammeverk. Dette kommer vi tilbake til i analysen. I en artikkel skrevet av Inger Holmberg og Mats Tyrstrup som heter «*Well then – what now? An everyday approach to managerial leadership*» (2010), er ledelse i hverdagen som regel definert inn i tre hovedaspekter: å tolke uforutsette hendelser, kontinuerlig tilpasning og utforming av midlertidige løsninger innad i organisasjonen. Denne anvendelsen går imot det utbredte synet på leder som en «allvitende» person med perfekt rasjonalitet, og vi tolker dette som enda mer relevant når det kommer til krisesituasjoner der usikkerhetsgraden er enda større, og driftsbildet er uklart. Spesielt i vårt prosjekt har vi måttet tolket empirien med dette i bakhodet, da respondentene ikke har kunnet tatt perfekte avgjørelser gjennom hele koronapandemien.

Validiteten til dataen kan møte på problemer dersom respondent og intervjuer ikke tolker hverandre på riktig måte, og dette la vi til bakgrunn i våre intervju spørsmål. Vi prøvde å gjøre spørsmålene konkrete nok til at de kunne svare på informasjon vi lette etter, men samtidig holde de åpne nok for egen tolkning og retningsvalg med svarene. Knyttet til dette prøvde vi å unngå informasjonsasymmetri og intervju effekt, for å beholde gyldigheten og ivareta de etiske grunnreglene ved datainnsamling.

3.4 Undersøkellesdesign

Vi har i kapittel 3.1 redegjort for Jacobsens (2015) tanker rundt eksplorerende problemstillinger. Det tilsier at det konsentrerer seg om få undersøkelsesenheter, også kalt et intensivt opplegg. Denne metoden passer best til å belyse vår problemstilling på best mulig måte. Derfor skal vi benytte oss av et intensivt opplegg, basert på ulike dybdeintervjuer på et begrenset antall intervjuobjekter. En slik metodeform innebærer at det velges ut kun et fåtall enheter, og egner seg best i hendelser der det er ønskelig å få en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen. *Små-N-studier* kaller Jacobsen denne typen forskningsdesign, «N» er et representativt symbol for (an)tall (Jacobsen, 2015, s. 106-107). En slik tilnærming gjør at vi kan få beskrivelser av samme fenomen fra flere innfallsvinkler.

3.5 Valg av undersøkelsesdesign

Vår metode er kjennetegnet av et intensivt design og en kvalitativ tilnærming. Disse to faktorene passer best til vårt forskningsprosjekt, og vil hjelpe oss til å belyse vår problemstilling og vårt tema. Det vil gi oss en grad av fleksibilitet, men som ikke går på bekostning av informasjonen vi samler fra subjektene. Derfor vil intervjuene våre gi oss data av tilstrekkelig kvalitet for et slikt prosjekt. Vårt overordnet mål var å treffe 4 personer i lederroller i kinobransjen. Gjennom sine svar, skulle de gi oss innsikt og informasjon vi kan benytte til å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, som er forankret i ledelsesteori, endringsteori og krisehåndterings- og kriseledelsesteori. Nedenfor viser vi til våre respondenter og deres stillingstitler. Vi holder andre opplysninger anonyme fordi vi mener de ikke bidrar, eller tar vekk, fra oppgavens hensikt på noen måte, og informasjonen vi gir vil være representative for å besvare problemstillingen i sin helhet. I løpet av oppgaven vil de bli referert til «Respondent» følgende et tall, som var rekkefølgen vi intervjuet dem i. Kriteriene vi satt for respondentene våre var (1) de hadde jobbet i stillingen i en tid før pandemi, og (2) de hadde direkte arbeidet i stillingen i løpet av pandemien. Disse to kravene var der for at respondentene faktisk skulle ha kunnskapen til å svare på spørsmålene vi kom med. Rent praktisk ved utføring av intervjuene satt vi oss en tanke om at våre intervjuer skulle ligge et sted mellom 45 minutter og 1 time.

Respondent 1 – Kinodirektør. Lengde 1 time.

Respondent 2 – Tidligere kinodirektør. Lengde 1 time og 15 minutter.

Respondent 3 – Kinodirektør. Lengde 45 minutter.

Respondent 4 – Kinosjef. Lengde 50 minutter.

3.6 Intervju

Et intervju er sett på som en datainnsamlingsmetode som kjennetegnes ved at du har en *undersøker* og en *undersøkt* som deltar i en dialog. Resultatet fra disse, er data i form av ord, setninger eller fortellinger, og egner seg derfor best når få enheter undersøkes. Undersøkere er interessert i hva det enkelte individet har å tilføre og når vi er interessert i hvordan respondent fortolker og gir mening til et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 147). Disse forutsetningene, som nevnt ovenfor, passer veldig godt til å belyse og besvare vår problemstilling. Når det gjelder formen og utførelsen av vårt intervju, blir dette forklart nedenfor.

3.6.1 Vår intervjuguide

Intervjuguiden vår ble delt opp i fem hovedfaser: introduksjonsfase, pandemi, strategi, fremtidsbilde og en avslutningsfase. Introduksjonsfasen er da vi introduserte oss selv og hensikten med intervjuet til våre respondenter. I tillegg var det nå vi forsikret dem at informasjonen vi samlet inn var anonym, og startet med generelle og enkle spørsmål for å skape en rolig start, før vi gikk videre på mer konkrete spørsmål. De neste to fasene handlet om pandemi og strategi, som er hovedfasen av vårt intervju, og spørsmålene her reflekterte mest rundt vår problemstilling. De siste to fasene var en type avrunding hvor vi gikk fra en konkret opplevelse til mer generelle tanker og følelser de har av bransjen i fremtiden, samt en konkluderende prat der vi igjen takket dem for deres tid og svar. Vi mente disse fasene var det som ga best flyt til respondentene og oppgaven vår som helhet, hvor en naturlig progresjon er en bakgrunn til oppsettet vårt.

3.7 Gjennomføring og fremgangsmåte av undersøkelse

Vi startet denne prosessen med å kontakte personer i slike lederroller som passet til vårt prosjekt og kriteriene vi hadde fastsatt. Vi forsikret oss i tillegg om at de var komfortable nok til å stille opp for intervju, og ga dem en bakgrunn og hensikt for vår oppgave. Våre intervjuer ble gjennomført via videokonferanser, hvor de trygt og komfortabelt kunne være hjemme eller på arbeidsplass da vi møtte med dem. Dette ga oss i tillegg tilgang til et større geografisk

område, hvor vi unngikk å bli isolert i kun ett område. Vi forholdt oss under alle intervjuene med én ordstyrer og to som tok notater underveis. Dette var for å gjøre respondenten rede for hvem, og skulle bidra til enkelheten ved å svare, når de visste hvem som skulle stille spørsmålene. Dette var i tillegg et valg som ga oss litt fleksibilitet på våre notater. En av oss kunne skrive ned de viktigste poengene, mens den andre kunne, så godt det lot seg gjøre, skrive ned mer utfyllende i form. Dette valget ble tatt så vi best mulig kunne representere dataen ved å generalisere poengene og komme med direkte sitater. Vi opplevde alle våre respondenter som åpne og komfortable gjennom hele intervjuprosessen, og deres kunnskap og besvarelser vil legges frem i analysekapitlet.

3.8 Kritikk ved valg og gjennomføring av metode

Den første, og mest åpenbare, kritikken mot vår metode-gjennomføring og datainnsamling, er at vi ikke er forskere. Dette er den første gangen vi tre gjennomfører et slikt prosjekt på denne skalaen. Vi har ingen erfaring med å holde intervjuer fra før, og dermed tilsier det at det kan være noen spørsmål som burde ha blitt stilt, men som vi ikke fanget opp. Slike elementer kunne vi nok ha fanget opp, hvis vi hadde tidligere erfaring med intervjuer. Den andre er valget av møtearena. Videokonferanse kan sees på som litt uformell, hvor den kan vise seg å være vanskeligere på å etablere tillit og åpenhet. Noe vi også fant ut av, er at det er tilbøyelig for tekniske feil, som opplevde på ett av våre intervju. Denne feilen ble fort rettet opp, men hadde dette vært et kontinuerlig problem, kunne det gått negativt ut over oppfatningen av intervjuprosessen hos våre respondenter.

4.0 Empiri og analyse

Vi skal nedenfor begynne å legge fram, drøfte og analysere funnene fra vår forskning. Funnene blir satt i lys av teorien vi har presentert i kapittel 2, og sammenflettet vil disse gi det beste mulige svaret på vår problemstilling. Kvalitativ forskning har et fokus på respondenters fremstillinger, ekspertise og besvarelse, og derfor er deres kunnskap sentralt i vårt prosjekt. Både fremstillinger av svar og direkte sitater vil bli brukt for å knytte teori og empiri om hverandre, dette er for å tydeliggjøre for leser, skape en god flyt og samtidig gi svar på både vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Problemstillingen er brutt ned i to forskningsspørsmål, og hver av disse skal redegjøres for i kapittelet nedenfor, og vil i tillegg få hver sin egen delkonklusjon.

4.1 Presentasjon av funn

4.1.1 Strategiske fellestrekk mellom respondenter

En sammensetning av funn er blitt gjort omkring hvordan ledere har håndtert pandemisituasjonen. Til tross for et mangfold av ulike erfaringer, deler respondentene en rekke strategiske fellestrekk. Disse har vi kategorisert i 3 hovedmomenter, med hver sine tilhørende undermomenter. Som illustrert i figuren nedenfor, er hovedmomentene bestående av (1) *Kommunikasjon*, (2) *Organisatoriske Virkemidler*, og (3) *Virksomhetsmessige Initiativer*. Sammen utgjør hver av disse konseptuelt det strategiske handlingsrommet respondentene har navigert gjennom i møte med pandemien. Kategoriseringen vektlegger det våre respondenter mener er de viktigste strategiske arenaene i perioden.



Figur 4.1.1 – Strategiske fellestrekk mellom respondenter

4.2 Ledernes tilpasning av direkte effekter

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har lederne tilpasset seg de direkte effektene av Koronapandemien?

Vi vil i denne seksjonen se på ledelse og tilpasning med fokus på de direkte effektene av pandemien. Som redegjort for i introduksjonskapittelet, omhandler dette håndteringen av de umiddelbare virkningene av pandemien. Her inngår nasjonale tiltak, restriksjoner, nedstengninger og gjenåpninger i pandemiperioden. I analysen vil vi blant annet se på de ledelsesstrategiske hovedmomentene illustrert i figuren over; *Kommunikasjon*, *Organisatoriske virkemidler*, og *Virksomhetsmessige strategiske initiativer*, samt se funnene i lys av teori knyttet til endringsledelse, omgivelser og krisehåndtering. Vi vil her gå nærmere inn på ledernes rolle, deres endringsstrategi og tilpasninger, og rollen kommunikasjon har spilt i deres håndtering av krisen.

4.2.1 Endringsstrategi og tilpasninger

Ettersom fokuset i oppgaven er på håndtering av en krisesituasjon, gir det mening å se strategier og tilpasninger i lys av utfordringene som oppstod. Dette spesielt siden strategiene og tilpasningene i stor grad kom som direkte konsekvens av faktorer eksternt for organisasjonen, som vi har sett i form av en skiftende smittesituasjon, lokale og nasjonale restriksjoner og reguleringer. Noe som følger omgivelsesteoriene brakt av Jacobsen og Thorsvik (2019). Endringsdrivere blir som følger nyttig å se nærmere på.

Til felles for alle respondentene, var en opplevelse av høy grad av usikkerhet i starten av pandemien. Ingen av lederne hadde vært i en slik situasjon tidligere, og få hadde sterke intuisjoner om hvor lenge det ville vare, eller hvordan man skulle forholde seg til det. Respondent 1 nevnte at, helt i begynnelsen: «*Gjorde vi oss ikke så mange refleksjoner rundt det*», når det ble snakket om tidlige tegn på farer og trusler før korona ordentlig satte sitt preg i Norge. Andre respondenter beskrev at de merket opptaktene til nedstengningen, hvor det ble observert uregelmessigheter i forhold til oppmøte av kinobesøkende, men felles for alle visste ingen hvor seriøst det viste seg å bli. Til tross for variasjoner i hvor umiddelbart restriksjonene ble opplevd hos intervjuobjektene, virker graden av erfart usikkerhet til å være relativt lik blant alle våre respondenter når den første pressekonferansen ble holdt. Dette er i samsvar med vår anvendelse av Markers første tilnærming om *forebyggende krisehåndtering*, der det er ingen overdrivelse å si at de aller fleste mennesker ikke visste hvor utbredt COVID-19 skulle bli. I begynnelsen av pandemien erkjenner alle respondentene at de var *reaktive* i deres handlinger til å begynne med, og første slagkamp var av en defensiv karakter. Det iverksettes dermed *adaptivt arbeid og adaptiv ledelse*, noe Northouse (2022) bringer frem som viktige suksessfaktorer for å møte på trusler, usikkerhet og krisesituasjoner (som selv bringer med seg usikkerhet og tvungen endring).

De reaktive tilpasningene var iverksatt av våre respondenter, og inkluderte smittevernsrelaterte tiltak som tilpasninger til metersregelen, nye vask- og renholdsrutiner, samt nye prosesser for billettkontroll og fasilitering av persontrafikk i lokalene. Dette var noe Respondent 2 poengterte gjorde det enklere å overholde de lokale og nasjonale reglene. Nedstengningen medførte også umiddelbare permitteringer av ansatte, som Respondent 3 og 4 bringer fram som noe av det første de gjorde etter den første pressekonferansen. Den neste, og

den største økonomiske spillebrikken, var anvendelsen av kompensasjonsordningen. Våre respondenter har tydeliggjort viktigheten av den, og beskrevet den som: «Uhyre viktig», «Superviktig!» og «Ga oss en viss grad av trygghet». Når denne var på plass, selv om den ble beskrevet som forvirrende og ikke-optimal, kunne de fokusere på andre strategiske initiativer for å bekjempe pandemiens negative effekter.

Ettersom en vesentlig del av tilpasningene kommer som direkte konsekvens av smittevernstiltak og restriksjoner, er det naturlige å se på disse overnevnte faktorene som signifikante endringsdrivere, hvor den fremdrevne endringen er tvungen, og dermed som Jacobsen og Thorsvik definerer, som en av *reaktiv* natur. Som illustrert i figuren nedenfor, inngår majoriteten av ledelsens tidlige aksjoner i denne kategorien.



Figur 4.2.1 – Tilpasninger og strategiske initiativer

Etter hvert som det ble tydelig at pandemisituasjonen ville vare lenger, begynte respondentene å innta et mer langsiktig og proaktivt perspektiv med hensyn på tiltakene. Igangsettelse av *adaptivt* og *proaktivt* arbeid var nå i sikte. Nå gjør lederne det Kouzes og Posner (2012) trekker fram som å «utfordre prosessen» ved å se på muligheter, gripe initiativer og sikre små seire. En rekke strategiske initiativer oppstod som følge. Aksjoner som fulgte var «*dynamiske salkart*», noe Respondent 2 brakte fram, og handlet om plassering og posisjonering inne på kinosalene hvor besøkende kunne sitte trygt og komfortabelt under kinobesøket. En slik strategi samstemmer med Al-Khrabsheh (2018) sin teori om strategisk planlegging for å kartlegge framtidig drift og arbeid.

Alle respondentene nevner alternativ bruk av kinosal som en strategisk aksjon under pandemien, men et skille mellom kommunale og private kinoer gjorde at ikke alle våre respondenter hadde mulighet for det. Respondent 4 nevner at de har leid ut kinosaler til det lokale universitet hvor de kunne trygt samles for forelesning, og Respondent 1 sier: «*Vi har hatt veldig mye utleie i denne perioden, vi har hatt gode rutiner som gjør at vi har hatt mye møteaktivitet på kinoen*». Disse er proaktive implementeringer som bidrar til en viss grad av inntekt i en periode hvor vanlig drift, altså kinovisninger, er hardt rammet. Respondent 3 forteller oss at alternativ bruk av kinosaler har foregått før pandemien. På grunn av mangelen på filmtilgang og generelle koronaregler, har de likevel lært mye mer angående utleie av kinosaler og mulighetene rundt dette i perioden.

Andre proaktive virkemidler har for eksempel vært en oppussing av lokaler, mer spesifikt å oppgradere saler til det våre respondenter kaller for «*luksussaler*». I tillegg til å drive opplæring, generelle oppgraderinger og investeringer. Enda et virkemiddel som ble nevnt har vært «*drive-in*»-kinoer, hvor folk sitter ute og ser film på storskjerm. Respondent 4 og Respondent 2 organiserte dette, noe som var delvis drevet frem for å «*bidra i dugnaden*». Alle respondentene bemerket seg at de strategiske initiativene som ble satt i gang, var mulige på grunn av et tryggere økonomisk bilde ved anvendelsen av kompensasjonsordningen.

Som vil belyses senere i delkapittelet om ledernes rolle, viste kommunikasjon seg å bli en sentral prosess i møte med effektene av pandemien. I en kontekst av svært skiftende omgivelser, med konstante endringer i smittesituasjon og restriksjoner, og et mangfold av

aktører å forholde seg til, er det naturlig å tenke seg at kommunikasjon har vært et viktig verktøy i perioden. Kommunikasjon virker til å være spesielt relevant med hensyn på de direkte virkningene av pandemien, ettersom disse ofte krever umiddelbare tilpasninger, effektiv koordinering, og dermed også effektiv kommunikasjon. Følgelig var det flere av kinoene som hadde bevisste strategier knyttet til kommunikasjon, hvor det blant annet ble etablert nye kommunikasjonskanaler til ansatte. Dette på en måte som har tilrettelagt for høyere grad av informasjonsutveksling og koordinering.

4.2.2 Lederens rolle

En leder er ansvarlig for organisasjonsatferd og organisasjonsprosesser. Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem flere grunner til å studere ledere og ledelse generelt, disse er *motivasjon, strategi og strategiske beslutninger, kultur, endring og tilpasning, legitimitet og effektivitet*. Disse er brede myndighetsområder, noe som igjen tilsier hvor viktig lederrollen teoretisk, praktisk og symbolsk er for organisasjoner. Tidligere amerikansk president Harry S. Truman er kjent for å popularisere uttrykket «the buck stops with me», noe som er et uttrykk ofte brukt av ledere over hele kloden. Dette er en betegnelse på at ansvaret ender opp hos lederen, som tar ansvaret for situasjonen organisasjonen står overfor. Inntrykket vi har fått gjennom våre intervjuer er at respondentene har tatt en lignende retning. De har satt seg inn i et mangfold av aspekter når det kommer til ledelse i en pandemi og møtet med en usikker hverdag. Gjennom spørsmålene våre har vi sett at det både har vært likheter og ulikheter på det de selv la vekt på som sin viktigste egenskap og atferd som leder under pandemien, men grunnleggende har det vært fokus på å minimere kostnader, beholde ansatte og ha trygg drift.

Respondent 1 fortalte oss at ledelse i pandemien er: «*En problemstilling du ikke møter på skolebenken*». Enkelt sagt ble hele bransjen snudd på hodet. Kinoer lever på at en større mengde av mennesker samler seg under samme tak, og når pandemien traff og smittvernsreglene ble satt til verk, er denne grunnleggende brikken i forretningsmodellen tatt ut av spillet. Vi ser her at leder er reflektert over sin egen rolle, både symbolsk og praktisk, og videre sier respondenten at det krever både tålmodighet og en sterk evne til å sette seg inn i problemstillingen for å ramme inn hverdagen i et usikkert hverdagsbilde. Respondent 1 har selv gått fram for å møte på pandemien: «*På mange plan, ovenfor de ansatte ved å berolige dem, og når det gjelder smittevernregler måtte man være en pådriver for at regler blir lagd og overholdt*». Dette er noe som er i samsvar med praksisen «å modellere veien videre», som

er laget av Kouzes og Posner. Her har respondenten fastsatt retning, strategier og implementeringer for veien videre, som gjør det tydeligere for drift og væremåte i krisesituasjonen.

Respondent 2 har hatt et enormt fokus på *trygghet*. I et spørsmål om respondentens viktigste fokusområder sier de som følger: «*Det viktigste fokuset har vært ovenfor folket, det er der man er leder*». Dette har både vært i form av besøkende og de ansatte. «*Jeg var veldig opptatt av å snakke om at vi er en trygg arbeidsplass med verdiene på stell, at ingen skal være redd for jobben sin ... det var fokus på å ivareta bygget, besøkende og ansatte. Eiergruppen kommuniserte retningslinjer og hadde et stort fokus på å ivareta folket*». Respondenten repeterte budskapet om trygghet gjentatte ganger i løpet av intervjuet, da dette var et av de største fokusområdene de hadde som en leder. Det skulle være trygt å komme på jobb, det skulle være trygt å være en besøkende, du skal være trygg på at du beholder jobben din, og du skal være trygg på at reglene blir fulgt og overholdt. Disse er grunnleggende for veien videre. Strategi, visjon, kommunikasjon og tilpasning skjer først *etter* at tryggheten har blitt sikret. Maak et al. (2021) underbygger viktigheten rollen til leder har å innstille håp og sikkerhet, men mange ledere har sviktet på dette plan. Respondent 2 har derimot virkelig fremstilt sikkerhet og trygghet, og dermed innstilt håp blant de ansatte. Her har respondenten tydelig vært en ansvarlig leder i perioden. Tilpasning etter nye eller skiftende smittevernregler har bakgrunn i at det er sikkert å vise filmer og holde forestillinger i kinosalene. For besøkende var *opplevd* og *virkelig* sikkerhet grunnleggende for god og trygg drift.

Respondent 3 forteller oss om å forholde seg til tapte kostnader, og har hatt et sterkt fokus på den økonomiske siden. Dette var spesielt viktig i begynnelsen av pandemien, og respondenten sier følgende: «*Det ble viktig å være forutseende på kostnader, jeg ble på en måte tvunget til å ha bedre oversikt*». Videre nevnes det at bedrifter grunnleggende drives etter profitt, og dermed ble det et grundig fokus på å minimere kostnader, for det ville minske, til en viss grad, hvor hardt de eventuelt kunne bli rammet av pandemien. Respondenten forklarer at de har vært adaptive i forhold til kostnader og kostnadskutt, og å holde en god oversikt på sin egen administrative rolle. Klassisk ledelsesteori som Jacobsen og Thorsvik (2019) bringer frem, innebærer en definisjon av ledelse som å bidra til at organisasjoner når sine mål på den beste mulige måten. Da pandemien først traff, bestod dette av å minimere tapet så godt som mulig, på alle arenaer. Dette innebærer også kommunikasjon med myndighetene angående

støtteordningen. I tillegg til andre strategier for å minimere kostnader, som å sette igang forefallende arbeid som vasking, rydding og tømning av varelager. Dette økonomiske fokuset er også delt av Respondent 4, som sier: *«I forkant av pandemien hadde vi etablert en sterk egenkapital, og det ble fokus på å beholde mest mulig av egenkapitalen»*. Videre trekkes støtteordningen igjen opp som et enormt viktig aspekt for å sikre kapital. Et annet eksempel Respondent 3 bringer fram for å tydeliggjøre viktigheten av å ha gode rutiner og kontroll på det økonomiske aspektet er: *«En 'grei', vanlig måned har vi rundt 70 000 besøkende, men for eksempel hadde vi under 5000 en måned i denne perioden. Likevel hadde vi de samme kostnadene»*. Her kommer vi også inn på ideen om *adaptive utfordringer*, og det tilsier at leder må tilpasse seg og kontekstualisere den, og velge beste mulig løsning. Dermed springer arbeidet videre ut herfra. I begynnelsen av pandemien var det intet klart sikte på når den eventuelt skulle passere, og respondenten sier at de måtte operere med dette i bakhodet. Dette startet ved å minske det økonomiske bortfallet. Avslutningsvis sier Respondent 3 at: *«Vi kom ut av 2020 med føttene i bakken, og det samme i 2021»*, og krediterer mye av dette til det økte økonomiske fokuset i det daglige arbeidet.

Respondent 4 viser en klart delt oppfatning med Respondent 2 på trygghetsbehovet i driften i løpet av pandemien. Det er et sterkt fokus på å skape trygghet. Det understrekes videre at de skal gjøre dette, men uten å skape en illusjon av at du har sagt noe du ikke har grunnlag for. Derfor er kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte enormt viktig, og skal være tydelig, åpen og ærlig. I løpet av intervjuprosessen gjengir alle respondentene et delt syn på viktigheten ved å forsikre de ansatte, beholde de ansatte, og hvor det er mulig, gi muligheten for litt sysselsetting. Dette korresponderer med Kouzes og Posners (2012) praksis om å «gjøre andre i stand til å handle». Fokus på samarbeid og tillit med deres ansatte har hatt en essensiell rolle i ledernes beslutning og lederrollen under pandemien. «Små seire» er svært viktige og kan både bidra, selv minimalt, til inntekt og en «mening» for de ansatte i perioden. Bhaduri (2019) uttrykker hvor viktig en leder er til suksessen eller fiaskoen en organisasjon har i en kritesituasjon. Både i teori og i praksis, ser vi at å maksimere produktivitet, skape tillit innad i organisasjonen og gode strategiske implementeringer, viser seg som ekstremt viktige i kriseledelse og krisehåndtering.

4.2.3 Kommunikasjon som lederverktøy i krisetid

Kommunikasjon er merkverdig i seg selv, men vi velger å sette det i lys med lederrollen og dets viktighet. Som nevnt tidligere er lederen et symbolsk samlepunkt. Ansatte flokker seg rundt lederen og følger informasjonsflyten, valg og visjon som kommer fra eiergruppen og ledere. Coombs & Holladay (2012) belyser viktigheten av kommunikasjon i krisetid og svarene fra våre respondenter stemmer overens med deres definisjoner. God kommunikasjon tydeliggjør et budskap på en klar og konsis måte. Lederne må innhente informasjon fra myndighetene, ta avgjørelser på kort tid, klargjøre beskjeder til ansatte og besøkende. Det viser seg at god kommunikasjon er grunnleggende for å bekjempe utfordringene pandemien viste seg å innbefatte.

Respondentene har i rad og rekke uttrykket viktigheten av kompensasjonsordningen, men alle ga utsagn for at kompensasjonsordningens ordlyd, og samtaler med myndighetene, ikke alltid var like god. Respondent 2 sa at i utgangspunktet at kommunikasjon med myndighetene om kompensasjons- og støtteordningen, var preget av «*full forvirring*». Denne vanskeligheten ble også brakt fram av Respondent 1 og Respondent 3, men at den i ettertid forbedret seg og ble tydeliggjort. Dette bidro til økt oversikt over kapital for lederne. Respondent 1 presiserte også viktigheten av å peke ut urettferdigheter rundt kompensasjonsordningen til myndighetene: «*'Idiotordninger' måtte synliggjøres og gjøres noe med*». Dette utsagnet viste tankene rundt regelverket til å begynne med, men respondenten påpeker også at dialogen her ble bedre etter hvert. Kommunikasjon- og informasjonsjobben mellom lederne og myndighetene på andre synspunkter enn støtteordningen var også en sterk debatt.

Irritasjon rundt pressekonferansene om smittevernreglene var delt av respondentene.

Organisasjonens operative begrensninger kunne forbedres eller forverres med under 24 timers forvarsel, noe som var frustrerende for våre respondenter. Det krevde informasjonsflyt og kommunikasjon på kinoens hjemmesider, på lerretet før og etter visning, og fysiske skilt og veiledninger i lokalene. Når reglene kan endre seg på en så stor måte, men med liten forvarsel, var det frustrerende å informere ansatte om en prosess som du ble pålagt dagen før. Respondent 2 peker til en kinopremiere som ble påvirket av en nedstengning. De fikk vite at de kunne ha færre og færre plasser for besøkende, men hadde ingen systemer for å vite hvem som bestilte billetter først, og derfor viste dette seg å være en: «*Tung kommunikasjonsjobb ...*

hvem er det som har rett til å komme når det er begrenset plass?». Videre forteller respondenten at de hadde voksne og ungdom som gråt fordi de ikke fikk sett filmen, men valgte å skuffe dem fordi ledelsen var livredde for å trække over smittevernreglene.

Coombs and Holladay (2012) sier at kommunikasjon er essensen av krisehåndtering. En krise er en situasjon som krever et behov for informasjonsdeling. Gjennom kommunikasjonsprosessen samles informasjonen inn, informasjonen bearbeides og deles til andre. Alle våre respondenter har tatt stilling til at kommunikasjonsjobben mot de ansatte har vært enormt viktig og fundamental. Respondent 3 trekker frem viktigheten av kontinuerlig kommunikasjon. Organisasjonen har gjennom pandemien måtte forholde seg til skiftende reglement og en skiftende arbeidshverdag, og presiserer derfor at regelmessig flyt av informasjon har vært ekstremt viktig, og har virket betryggende hos de ansatte. Respondent 2, som nevnt ovenfor, var veldig fokusert på tryggheten til de ansatte, og dermed har kommunikasjonen med de ansatte gjennom hele perioden vært et fokus. *«Pandemien kan gå så dritt den bare vil, jobben din mister du ikke»* var et budskap respondenten delte til de ansatte, og dette fokuset på ansatte, er også delt av Respondent 1 som syntes det var ubehagelig å måtte permittere ansatte.

Kommunikasjon har også vist seg å måtte strekke seg lenger enn kun som en informasjonskanal om reglement eller pandemirelaterte kunngjøringer. Respondent 4 ga uttrykk for viktigheten av kommunikasjon til ansatte og besøkende for å sikre et godt omdømme. Dersom kinoer blir et episenter for smitte, vil dette slå ut negativt for både ansatte og besøkende. Respondent 2 sier: *«Kravet til renhet er økt for uoverskuelig framtid. Terskelen for hva som er møkkete er senket ... Om det oppleves som urent, vil det oppleves som utrygt»*. Videre legger respondenten på at de forbedret sine vaskerutiner, men i tillegg gikk et steg lenger på badene. *«Det luktet klor, som lukter 'rent', noe som gjør at folk opplever det som renere»*. Kommunikasjon skjer indirekte gjennom slike valg, men har vist seg å være nesten like viktig som direkte kommunikasjon i ledelseshverdagen under pandemien. I en tid der maskebruk gjør at vi ikke har mulighet til å tolke kroppsspråk i samme grad, er viktigheten for kommunikasjon gjennom de andre sansene blitt et hjelpemiddel for å fremme et budskap, og i respondentenes tilfelle, trygghet.

Kommunikasjonen med de ansatte var også et virkemiddel for å skape motivasjon. I løpet av intervjuene viste det seg et spørsmål fra de ansatte som kom fram på alle kinoene: «*Hva skjer med meg?*». Usikkerheten rundt deres stilling og tilstedeværelse oppstod ved å bli permittert eller å ha en minsket arbeidsstilling, og et generelt uklart arbeidsforhold i løpet av pandemien. Det har derfor vært ekstremt viktig for lederne å forsikre de ansatte om deres situasjon: Respondent 2 sa: «*Denne pandemien kan gå så dritt den vil, jobben din mister du ikke*». Dette ble kombinert med konkurranser som hvem som gikk flest skritt en dag, eller å samle seg på kinoen for å se en film sammen, har virket motiverende for ansatte. Det har gitt dem en hensikt og noe å glede seg til i krisetiden. Det har dessverre vist seg at dette ikke alltid hjelper til den graden som er ønskelig, da Respondent 2 sier at de som ikke blir med på slike samlinger «mister vi». Når de allerede har strukket seg lenger hva mer kan de gjøre? Respondent 4 bekrefter lignende, og sier det er: «*Vanskelig å opprettholde en kultur og trygghet digitalt*». Vi må merke oss at selv om de ikke nødvendigvis er fulltreffere, er slike motivasjonsskapende aktiviteter viktige for organisasjonen og samhold. Noe som sammentreffer med Kouzes og Posners (2012) fjerde praksis for ledere til å utføre «ekstraordinære» fenomener. En leder tjener ikke på at de ansatte er demotiverte, usikre på sin rolle eller tviler på deres tilhørighet. Det er derfor ekstremt viktig at leder tar ansvar og er en god kommunikator med sine ansatte.

4.2.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Som redegjort for innledningsvis i kapitlet, virker graden av usikkerhet til å ha vært et gjennomgående tema gjennom pandemien, med det som virker som signifikante effekter på organisasjonenes proaktive kapasitet; eksemplifisert av håndteringen til majoriteten av respondentene. Det virker her til å være et sterkt korrelasjonsmønster tidsmessig, hvor graden av forutsigbarhet i omgivelsene, er positivt korrelert med mengden proaktive initiativer. Videre virker de tre momentene beskrevet i kapitlet til å oppsummere sentrale lederstrategiske arenaer i møte med pandemisituasjonens direkte effekter. Her virker kommunikasjon som lederverktøy til å ha spilt en spesielt viktig rolle. Håndteringen av de ansatte virker her til å ha vært et spesielt viktig område for respondentene, hvor en stor del av fokuset har vært på å opprettholde en følelse av trygghet og ivareta de ansatte i pandemien. Som trukket frem i analysen, er dette gjenspeilet av en rekke initiativer gjennomført med hensyn på de ansatte. Gjennom hele denne prosessen, har kommunikasjon vist seg å være sentral, noe som underbygger Coombs og Holladays (2012) tese om at kommunikasjon er *essensen av krisehåndtering*.

4.3 Ledernes tilpasning av indirekte effekter

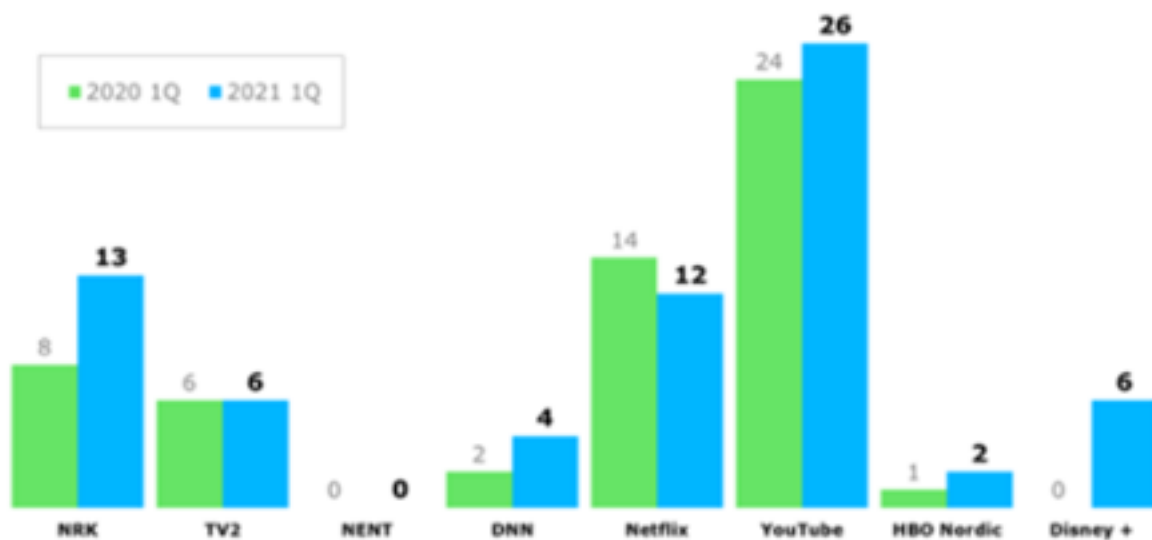
Forskningsspørsmål 2: «*Hvordan har ledere tilpasset de indirekte effektene som har oppstått på grunn av COVID-19 pandemien?*»

4.3.1 Strømmetjenester og effekten på kino

Utviklingen av strømmetjenester de siste årene har gitt oss nye og enklere måter å få med oss underholdning på. Dette er alt fra direktestrømming, hvor vi ser underholdningen samtidig som den skjer, eller gjennom opptak som vi kan se når som helst. Store mengder serier og filmer blir også gjort tilgjengelig, slik vi kan se dem både hjemme eller på reise. Strømming gir oss muligheter til å se nesten alt vi vil, når vi vil. Inntoget av stadig nye strømmetjenester, og at de allerede eksisterende utvikler seg videre, gir oss forbrukere tilnærmet uendelig med valg. Når strømmetjenestene også har begynt med sin egen produksjon av filmer, som i tillegg har premiere direkte på plattformene, står kinobransjen overfor en utfordring.

Et resultat av at filmer gjøres tilgjengelig for folket uten å være på kino først, fører til at strømmepattformene får en annen styrke enn de tidligere har hatt. Likevel ser ikke våre respondenter på strømmetjeneste som en stor konkurrent. Respondent 2 forteller oss at: «*Strømmetjenestene kan ikke komme nærme å dekke kinoens rolle*», og dette synet er delt av resten av våre respondenter. Derimot nevner Respondent 3 fritiden hos folket som en viktigere faktor å følge med på. Dersom noen velger å dra på restaurant, eller dra på teater, vil de sikkert ikke *i tillegg* dra på kino. Slike faktorer har en større direkte påvirkningsgrad enn strømmetjenestene. Respondentene forteller oss at det som regel er folk som hyppig bruker strømmetjenester, som også reiser på kino. Under pandemien har kinobransjen hatt et bedre utgangspunkt enn andre i kulturbransjen som festivaler, nattklubber og utesteder, hvor kinoene tidvis kunne drive tilnærmet «mer normalt». Dette slår derfor ut på en positiv måte i kampen mot strømmetjenestene, ved at det ikke er eksklusivt disse som kan vise film i løpet av pandemien. Kinoers *tekniske omgivelser*, som Jacobsen og Thorsvik (2019) bringer frem, blir ikke strengt tatt truet av strømmetjenestenes nye strategi ved å vise nypremierer direkte på sine plattformer.

Selv om det ikke virker som kinobransjen frykter strømmetjenestene, er ikke utviklingen til å ta feil av. I sommeren 2020 skrev tek.no om en undersøkelse gjort av YouGov. Denne viser at hele 77% av nordmenn mellom 12 og 65 år har tilgang til minst en strømmetjeneste, som enten gir både tilgang til film og serier, eller en av dem. Dersom man ser tilbake på de samme tallene fra 2008, er disse bare 66%. Undersøkelsen viser også nordmenns daglige bruk av strømmetjenester, som ligger på 3,2 timer i gjennomsnitt. Av alle strømmetjenestene kommer det frem at Netflix er den største med en andel på 41% (Olsen, 2020). I en annen undersøkelse tar Kantar Media for seg utviklingen i bruken av strømmetjenester sammenlignet med lineært tv. I en periode fra 2014 til 2017 har mengden strømmet tv-innhold doblet seg (Løvhaug, u.å.). Kantar kan også vise til en undersøkelse fra det første året av pandemien.



Figur 4.3.1 – Seertid på de ulike strømmetjenestene

I diagrammet som viser tidsbruken i minutter i første kvartal av 2020, sammenlignet med første kvartal av 2021, kan man se at de fleste strømmepattformene har økt seertiden. Kantar begrunner Netflixs nedgang med større konkurranse. Hvor Netflix har vært vant til å være den klart dominerende strømmepattformen, får de stadig mer konkurranse om kundene (Dumitrescu & Futsæter, u.å.).

Selv om strømmetjenestene har inntatt en økt posisjon, driver ikke kinolederne med en radikal endring for å tilpasse seg disse. Jacobsen (2018) nevner at kriser ofte skaper et behov for endring, men pandemien som en endringsdriver har vært en større bidragsyter på strømmetjenestene enn kinobransjen. Likevel har den hatt en delvis indirekte effekt på kinodrift.

4.3.2 Kinoens rolle

Hvorfor ser likevel kinolederne disse overnevnte faktorene som lite truende? Dersom du velger å ikke kjempe mot strømmetjenestene på film, hvordan kan du da bekjempe dem? Hvis det ikke er snakk om visning av film, på hvilke områder kan kinolederne arbeide adaptivt og proaktivt? At norske husstander også er svært godt utstyrt til å strømme hjemmefra, gjør heller ikke situasjonen noe bedre for kinobransjen. I en tid hvor flere og flere husstander har muligheter til å få svært gode filmopplevelser gjennom hjemmekinoanlegg, og hvor både bilder på TVen og lydsystemer bare blir bedre, drar folk fortsatt på kino. Hvorfor velger man da å dra på kino, hvor en film koster like mye, om ikke mer, enn et månedsabonnement på Netflix, og popcornet i kiosken koster «ti ganger så mye» som om du hadde laget det selv?

I et spørsmål om rollen til kinoen i samfunnet svarer Respondent 2 oss begeistrende: «*Dette spørsmålet er grunnen til at jeg begynte å jobbe på kino!*», og legger frem sin tese at kinobesøk er en sosial opplevelse, og viser til at mennesker av natur har et grunnleggende behov for å være sammen med andre. Avslutningsvis spør respondenten at kinoer: «*Kommer til å være der i tusen år til!*». For mange handler det om å møte venner og bekjente, dele latter, redsel og tårer med hverandre. Det er også slik at flere har sagt at de følte på den sosiale følelsen, selv om de dro og så filmen alene. Uansett om teknologien utvikler seg i en enorm fart, endrer ikke de biologiske forholdene seg like fort, og vi er derfor fortsatt avhengig av å møte og være med andre mennesker.

I tillegg til dette mener alle våre respondenter at kinobesøk og kinoopplevelsen er noe helt for seg selv, og at strømmetjenester og lignende substitutter, ikke klarer å skape den samme følelsen hos konsumentene. Respondent 1, 3 og 4 underbygger viktigheten ved å tilby noe annet enn bare en film. Respondent 3 sier: «*De klarer ikke å skape det samme hjemme, derfor må vi strekke oss for å tilby noe mer, blant annet i form av restaurantavtaler eller barnebursdager*». Slike samarbeidsformer gjør det attraktivt for besøkende å flokke seg til kinosalene. Respondent 1 forklarte dette med en analogi: «*Selv om man kjøper en god kaffemaskin til hjemmet, stopper man likevel ikke å kjøpe kaffe på Starbucks*». Det handler i bunn og grunn om den ekstra følelsen man får av slike plasser, i tillegg til det sosiale aspektet som medfølger. Videre forteller respondenten at det er godt for mennesker med et avbrekk fra det vanlige og rutinemessige i hverdagen. Det finnes likhetstrekk ved å strømme filmer

hjemmefra, som det å ha hjemmekontor. Noe mange har opplevd de siste to årene. Folk ønsker seg med andre ord tilbake til det «vanlige». I løpet av intervjuene presiserer respondentene viktigheten av en adaptiv tilnærming. De blir ikke kvitt strømmetjenestene, men ved å utvikle en strategi hvor man svarer på menneskers behov, ved å bedre sine egne tjenester, vil de kunne skape en større verdi og plass for kinoen blant folket. Dette sammensvarer seg med Northouse (2022) tanker rundt *adaptivt arbeid* og *adaptive utfordringer*. Ved å endre seg, og sette igang prosesser og aktiviteter for å bekjempe slike utfordringer, vil lederne klare å styre organisasjonen i riktig retning fremover.

4.3.3 Pandemiens største indirekte påvirkning på kinobransjen

Alle de vi intervjuet hadde en felles forståelse av hva som er den største utfordringen for kinobransjen, nemlig tilgangen på film. Når store filmer først kommer til kinosalene, strømmer også publikum til. Derfor ble det vanskelige tider når en så stor film som James Bond, stadig ble utsatt gang på gang. Respondent 1 nevnte at denne opprinnelig hadde kinopremiere i april 2020, men endte til slutt med å vises for første gang i Norge 1. oktober 2021. Altså over et år senere. Flere filmstudioer valgte under pandemien å ikke bare utsette kinopremierene, men også slippe de rett på strømmeplassformer. Disney-filmen *Soul*, som opprinnelig skulle vises på kino, ble endret til en digital premiere (Stoveland, 2020). Det til tross for at kinoer på dette tidspunktet ikke lenger måtte holde stengt. Disney var heller ikke den eneste plattformen som hadde digitale premierer. Amazon og HBO (Grut, 2020) klarte også å sikre seg digitale premierer på sine respektive strømmetjenester. Dette skulle senere vise seg å ikke være det mest lønnsomme. Om vi skal tro Respondent 2, klarte for eksempel Disney bare å dekke 10% av tapet de hadde ved å ikke vise filmene på kino først. Om tiden fremover også bærer preg av at storfilmer ikke kommer til kinosalene, er der heller ikke plass for de store kinoene, nevner Respondent 1, 2 og 3.

Med alle utsettelse og kanselleringer av kinopremierer, kan man se effekten av omgivelsene på alle tre nivåene Jacobsen og Thorsvik (2019) nevner. Kundene strømmer ikke til når filmene ikke vises, den nasjonale politikken hindrer normal drift, og alt dette henger sammen med at en pandemi herjer over hele verden. Samtidig ser vi også at de tekniske omgivelsene setter en stopper for de ressursene en kino er avhengig av, i tillegg til at de institusjonelle omgivelsene øker jo mer de nasjonale og internasjonale restriksjoner øker.

På grunn av slike utsettelse og kanselleringer av kinopremierer, har kinoenes markedsføringsaktivitet kjempet imot dem. De ender rett og slett opp med å gi de store filmstudioene gratis promotering uten å sitte igjen med noe selv, da noen av disse blir flyttet direkte til strømmetjenestene, og har premie der. Dette nye synet, ved å kombinere med Jacobsens (2018) teorier om kriser som endringsdrivere, har pandemien vært med på å skifte synet på markedsføring hos kinoene. Lederne ønsker ikke å promotere filmer før de er sikre på at de faktisk skal vises i deres lokaler. Slike hendelser hvor kinoene gir publikum mulighet til å se en lovet film, for så å måtte skuffe de, vil da også bidra til å ha en negativ virkning på legitimiteten deres, selv om kinoene i seg selv ikke sitter med skylden. Dette kan da påvirke omdømmet på negative måter, som er ønskelig å unngå dersom vi ser på Jacobsen og Thorsviks (2019) omgivelsesteorier.

4.3.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Vi har ønsket å besvare vårt andre forskningsspørsmål i temaene ovenfor om akkurat hvordan kinolederne har tilpasset seg indirekte effekter som har oppstått i løpet av pandemien. Ved å få et innblikk i disse kan vi se forbi de kun rent operative effektene. Sett i lys av omgivelsesteoriene til Jacobsen og Thorsvik (2019) og kombinert med Jacobsens (2018) teori om radikale endringer, trodde vi at strømmetjenestenes oppgang og nye strategier ved å slippe filmer på sine egne sider ville hatt en større effekt på kinoledernes hverdag og syn på bransjen som helhet. Derimot, viser det seg at strømmetjenestene ikke er kinobransjens største konkurrenter. Respondentene forteller oss at strømmetjenestenes vekst i pandemien er følgelig noe de har tatt til betraktning, men Respondent 4 peker til DVD og VHS som lignende tjenester, som har presset kinobransjen tidligere, men kinoen står likevel fast. Det fikk oss derfor til å lure på hvorfor. Våre teorier tilsier at organisasjoners omgivelser vil alltid påvirke levetiden til en organisasjon, og digitalisering som en endringsdriver blir større og større for hver dag som går. Hvordan kan kinoene da, som noen vil se på en gammel bransje, beholde sin plass i samfunnet? Resultatene fra intervjuene viser at folk oppfatter kinobesøk som sosialt, noe lederne selv ser på som underlig, med tanke på at du sitter på en bestemt plass, i mørket og må være stille. Til tross for dette, kan det vise seg å være sosialt ved at du reiser med flere, og dermed deler en opplevelse. Besøket kombineres gjerne med andre aktiviteter som bowling, minigolf eller restaurantbesøk. Derfor vil vi konkludere med å si at kinoledere, og kinoen som helhet, strekker seg lenger i motsetning til strømmetjenestene og lignende substitutter. Dette gjennom å skape en følelse av tilhørighet, sosialisering og luksus ved siden av det rent underholdningsmessige som en film bringer med seg, noe som gjør at de

er attraktive for å besøke. Derimot er tilgang på film den største utfordringen for kinoer fremover i tid. Spesielt med tanke på krig i Europa forteller Respondent 3 oss: «*Krigsfilmer er ikke populære når det er en ekte krig i verden. Du ser det på TV og på nyhetene, og vil ikke dra på kino for å se enda mer av dette*». En konsekvens av dette er at slike filmer blir forsinket, eller rett og slett ikke sluppet så lenge slike konflikter herjer.

5.0 Konklusjon

Hensikten med vårt forskningsprosjekt var å svare på problemstillingen: «*Hvordan har ledere i den norske kinobransjen håndtert utfordringene knyttet til COVID-19 pandemien?*». Ved å se på datamaterialet mener vi at det kan konkluderes med at lederne har vært, i så stor grad som mulig, proaktive i deres handlingsmønstre. Enten i form av alternativ bruk av kinosaler, oppussing av bygg, kostnadskutt eller god kommunikasjon for å sikre ansatte, og for å få til et stødigere driftsbilde. Dette svarer på vårt første forskningsspørsmål, hvor vi ønsket å se på direkte effekter. Vårt andre forskningsspørsmål omhandlet de indirekte faktorene, og her kan vi konkludere med at ifølge kinoledere, viser strømmetjenester seg i realiteten til å ikke ha en særdeles stor påvirkning på kinoers fortjeneste og overlevelse. Det må også nevnes at det ikke har hatt null effekt. Konsumenters endrede vaner i løpet av koronapandemien må tas til hensyn, og knyttet med simpelheten ved å se på filmer i sitt hjem på strømmetjenester, må kinoene i større grad skape en opplevelse som går forbi «kun å se film». Dermed må kinoene investere i bygg og lokaler, investere i mattilbudet, og øke luksusen rundt kinobesøket. I neste kapittel gir vi våre forslag til videre forskning, der vi anbefaler å studere en av de største indirekte effektene som har oppstått i koronapandemien.

Til slutt vil vi peke tilbake til artikkelen til Hamidovic (2012), og vår definisjon av krisehåndtering og kriseledelse. Hamidovic definerte kriser som ustabile og komplekse situasjoner som truer organisasjoners drift og levemåte. Vår definisjon av krisehåndtering («*crisis management*») var en overgangsprosess fra en alvorlig truende situasjon, til et roligere nivå som ligner drift på før-pandemi nivå. Ved å se på veivalgene til våre respondenter i løpet av de to siste årene, har hverdagen blitt en av tryggere natur, og driften er tilnærmet normal ved oppløsningen av de nasjonale koronareglene i landet. Våre respondenter har drevet suksessfull kriseledelse og krisehåndtering.

5.1 Forslag til videre forskning

Til videre forskning i dette retningsområdet, anbefaler vi å fokusere på en problemstilling alle våre respondenter brakte fram, som både film- og kinobransjens største, fremtidige utfordring. Dette er tilgangen på nye filmer. Prosessen ved å lage en film starter med et manuskript, og til slutt ender opp på kinolerretet. Ved at denne prosessen blir påvirket av eksterne faktorer som pandemi og krig, er nytugivelser truet ved at det ikke blir en mulighet for å vise disse filmene. Vi har hatt et fokus på ledelsesaktivitet og endringstilpasning i løpet av pandemien, vi har derfor ikke kunnet treffe faktorer som billettsalg, merkjøp eller besøkstall, ved at disse ligger utenfor vår besvarelse. Slike økonomiske og bedriftsspesifikke faktorer, kan være interessante å forske på, dersom du for eksempel skal sammenligne kinovaner før versus etter pandemi. Vi mener at vårt forskningsprosjekt har vært kunnskapsgivende og en bidragsyter til krisehåndtering- og kriseledelseslitteratur på norsk. Ved en gjennomføring av et observasjonsstudie, mens pandemien var i full effekt, ville dette gitt det tydeligste og ærligste bildet av lederes valg og handlinger i tiden preget av usikkerhet og utfordringer.

6.0 Litteraturliste

Al-Khrabsheh, A. (2018) *Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-Profit Sector in Jordan*. Tilgjengelig fra:

<https://www.abacademies.org/articles/impact-of-strategic-planning-on-crisis-management-in-the-profit-and-nonprofit-sector-in-jordan-7566.html> (Hentet: 10. mars 2022).

Bhaduri, R. (2019) *Leveraging culture and leadership in crisis management*. Tilgjengelig fra:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-10-2018-0109/full/html#sec003> (Hentet: 1. mars 2022).

Coombs, T. & Holladay, S. (2012) *The Handbook of Crisis Communication*. Tilgjengelig fra:

https://books.google.no/books?id=mt0F2LBNPa8C&printsec=frontcover&hl=no&source=gb_s_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (Hentet: 2. mars 2022).

Dumitrescu, M. & Futsæter, K (u.å.) *Økt strømming på alle skjermer*. Tilgjengelig fra:

https://kantar.no/medier/okt_stromming/ (Hentet: 11. april 2022).

Grut, S. (2020) *Pandemien gjør at Hollywood dropper kinoer og satser på strømming*.

Tilgjengelig fra: <https://nrkbeta.no/2020/11/30/pandemien-gjor-at-hollywood-dropper-kinoer-og-satser-pa-stromming/> (Hentet: 1. mars 2022).

Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management. *ISACA Journal*, 5.

Tilgjengelig fra:

https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management (Hentet: 4. mars 2022).

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2010) *Well then - What now? An everyday approach to managerial leadership*. *Leadership*. 6:4, 353-372. 10.1177/1742715010379306.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kouzes, J. & Posner, B. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass – A Wiley Imprint.

Løvhaug, N. (u.å.) *Nordmenn strømmer stadig mer*. Tilgjengelig fra: <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/nordmenn-strommer-stadig-mer/> (Hentet: 11. april 2022).

Maak, T., Pless N.M. & Wohlgezogen, F. (2021) The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis, *Journal of Change Management*, 21:1, 66-86, DOI: 10.1080/14697017.2021.1861724

Marker, A. (2020) *Models and Theories to Improve Crisis Management*. Tilgjengelig fra: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories> (Hentet: 8. mars 2022).

Marker, A. (2021) *The Essential Guide to Crisis Management*. Tilgjengelig fra: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide> (Hentet: 8. mars 2022).

Northouse, P. G. (2022) *Leadership: Theory & Practice*. Ninth Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Olsen, S. (2020) *Nordmenn strømmer mest av alle i Norden*. Tilgjengelig fra: <https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/vQabVX/nordmenn-stroemmer-mest-av-alle-i-norden> (Hentet: 11. mars 2022).

Stoveland, K. (2020). «Soul» - Forferdet og sjokkert, *Dagbladet*. Tilgjengelig fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/forferdet-og-sjokkert/72944694> (Hentet: 11. mars 2022).

Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F., Braut, G. S., Bahun, V. B. (2022) koronapandemien, *Store medisinske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://sml.snl.no/koronapandemien> (Hentet: 2. april 2022).