

Hanna Mari Paulsen Havstein
Tonje Marie Ramnæs Vigmostad

Lederes perspektiv på håndtering av krevende uforutsette situasjoner

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Torild A. W. Oddane

Mai 2023

Hanna Mari Paulsen Havstein
Tonje Marie Ramnæs Vigmostad

Lederes perspektiv på håndtering av krevende uforutsette situasjoner

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Torild A. W. Oddane
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Omgivelser som forandrer seg konstant kan være utfordrende for organisasjoner å håndtere. Med koronapandemien enda friskt i minne og flere kriser de siste årene, som grunnstøttingen i Suezkanalen, krigen i Ukraina, og strømkrisen. På bakgrunn av dette har formålet med studien vært å studere lederes beslutninger under kriser eller krevende uforutsette situasjoner. Problemstillingen som er besvart i denne studien er «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». For å svare på problemstillingen i denne kvalitative studien, har vi gjennomført ti semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi har intervjuet ledere fra fem ulike casebedrifter, fra ulike bransjer. Studien har hatt en tilnærming som har gått fra empiri til teori, hvor teorier har spilt inn i løpet av prosessen.

Ledelse i krevende uforutsette situasjoner er et lite utforsket området i eksisterende litteratur. Derfor er litteratur om kriseledelse supplert med organisasjonsteori og ledelse, for å gi et teoretisk grunnlag for de presenterte funnene. Denne studien har avdekket at det er flere elementer som spiller en rolle for å ta gode beslutninger i krevende uforutsette situasjoner. Deriblant motstandsdyktighet, tillit, og lederegenskaper som erfaring.

Gjennom studien har vi identifisert de kritiske suksessfaktorene for å ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner, basert på informantenes observasjoner. Det kom frem fem avgjørende faktorer i beslutningsprosessen: aksept, forberedelser, godt samarbeid, oversikt, og prioriteringer. Våre funn indikerer at informantene vektla viktigheten av å akseptere den krevende situasjonen de befant seg i. Det var også tydelig at behovet for forberedelser før kriser varierte betydelig, da noen hadde svært omfattende beredskapsplaner, mens andre ikke så behovet for det. Videre fremhevet informantene betydningen av et godt samarbeid som de kunne stole på når en krevende uforutsett situasjon oppstod. Når informantene skulle håndtere slike situasjoner, var det viktig for dem å skaffe seg oversikt. Deretter måtte de prioritere riktig med den tilgjengelige tiden, for å kunne fatte gode beslutninger. Andre sentrale prioriteringer vi oppdaget, omhandlet avveiningen mellom økonomiske og menneskelige faktorer.

Abstract

In environments that are constantly changing, it can be challenging to manage for organizations. With the COVID-19 pandemic still fresh in memory, and several crises in recent years, such as the blocking of the Suez Canal, the Ukrainian war, and the European Energy crisis. The purpose of this study has been to examine leaders' decisions during crises or challenging unforeseen situations. The problem statement addressed in this study is «*What defines critical success factors for leaders to make good decisions in challenging unforeseen situations?*». To answer this problem statement, in this qualitative study, we conducted ten semi-structured in-depth interviews. We interviewed leaders from five different companies, representing various industries. The study employed an empirical-to-theoretical approach, where theories have influenced the process.

Leadership in challenging unforeseen situations is a relatively unexplored area in the existing literature. Therefore, crisis management literature has been supplemented with organizational and leadership theory to provide a theoretical foundation for the findings presented. This study revealed several factors that contribute to making good decisions in challenging unforeseen situations, including resilience, trust, and leadership traits such as experience.

Throughout the study, we identified the critical success factors for making good decisions in challenging unforeseen situations based on the informants' observations. The five critical success factors that emerged in the decision-making process was acceptance, preparations, effective collaboration, situational awareness, and prioritization. Our findings indicate that the informants emphasized the importance of accepting the challenging situation they found themselves in. It was also evident that the need for preparations before crises varied significantly, with some having extensive contingency plans while others did not see the need for them. Furthermore, the informants highlighted the significance of effective collaboration they could rely on when facing challenging unforeseen situations. When dealing with these situations, it was crucial for the informants to gain situational awareness. They then had to prioritize effectively with the available time to make good decisions. Other important priorities we discovered involved balancing economic and human factors.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på det toårige masterstudie i Ledelse av teknologi (ØAMLT) ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Denne studien har gitt oss verdifull kunnskap som vi vil bære med oss videre i arbeidslivet.

Vi vil benytte oss av denne muligheten til å gi en stor takk til vår veileder Torild A. W. Oddane som har gitt oss god veiledning. Du har gitt oss gode faglige innspill og en motivasjonsboost i løpet av dette prosjektet. En takk til Bjørn T. Bakken som tok seg tid til en samtale med oss, rundt det interessante temaet kriseledelse. Videre vil vi takke informantene som tok seg til å bli med i vår studie, som stilte på intervju og svarte på våre spørsmål.

Ikke minst en stor takk til venner, familie, og samboer som har kommet med innspill, tilbakemelding, og støtte. Vi må også takke hele kullet med medstudenter på masterstudiet for gode innspill, støtte, og utrolig mange fine stunder. En siste takk går til hverandre for godt samarbeid, gode samtaler, og diskusjoner. For alle timene tilbrakt på kontoret sammen, for all latteren, og alle tårer, i glede og i frustrasjon.

God lesing!

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens egen regning

Trondheim, Mai 2023

Hanna MP Havstein

Hanna Mari Paulsen Havstein

Tonje MR Vigmostad

Tonje Marie Ramnæs Vigmostad

Innhold

Figurliste	xi
Tabelliste	xi
1 Introduksjon	1
1.1 Eksisterende litteratur	3
1.2 Oppgavens struktur	3
2 Teori	5
2.1 Ledelse i krevende uforutsette situasjoner	5
2.1.1 Lederegenskaper	6
2.1.2 Ledelse under kriser	7
2.2 Krevende uforutsette situasjoner	8
2.2.1 Krevende uforutsett situasjon eller krise?	8
2.2.2 VUCA	9
2.3 Kritiske suksessfaktorer for gode beslutninger	10
2.3.1 Håndtering av VUCA	10
2.3.2 Forberede seg til det uforutsette	11
2.3.3 Gode beslutningsprosesser	12
2.3.4 Samarbeid og tillit	15
2.3.5 Felles mål	17
2.3.6 Informasjonsflyt	17
2.4 Oppsummering av teori	18
3 Metode	21
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	21
3.2 Metodevalg	21
3.2.1 Kvalitativ metode	22
3.2.2 Induktiv, deduktiv, eller abduktiv tilnærming?	22
3.2.3 Utarbeidelse av problemstillingen	23
3.3 Forskningsdesign	24
3.3.1 Utvalg	25

3.4	Datainnsamling	27
3.4.1	Kvalitative intervju	28
3.4.2	Intervjuguide	29
3.4.3	Gjennomføring av intervjuene	31
3.5	Dataanalyse	32
3.5.1	Data	32
3.5.2	Koding	33
3.5.3	Analysemetode	34
3.6	Kvalitetssikring av data	35
3.6.1	Validitet	35
3.6.2	Reliabilitet	36
3.6.3	Generaliserbarhet og ekstern validitet	38
3.7	Forskningsetiske hensyn	38
4	Resultater	41
4.1	Aksept: Det er uforutsigbart å være leder	42
4.2	Forberedt: Bedre i stand til å håndtere det som kommer	43
4.3	Samarbeid: Sjelden alene om beslutningen	44
4.3.1	Rette mennesker på jobben	44
4.3.2	«Vi stod i det sammen»	45
4.3.3	Høy grad av involvering kan resultere i tidkrevende prosesser	46
4.3.4	«Du må tenke på hvem som mottar informasjonen»	47
4.3.5	Fullmakt til å ta beslutninger	48
4.3.6	Samhold, tillit, og åpenhet	48
4.4	Oversikt: Få oversikt over situasjonen	49
4.5	Prioritere: Hvilke hensyn er viktigst?	50
4.5.1	Hvor lang tid skal du bruke på en beslutning?	51
4.5.2	Hvem vil vi være etter krisen?	52
4.5.3	«Den økonomiske situasjonen drev beslutningene våre»	53
4.5.4	«Hvis du ikke liker mennesker, så har du egentlig ikke noe i ledelse å gjøre»	53

5	Diskusjon	55
5.1	Aksept: Hva må til for å komme seg videre?	56
5.2	Forberedt: Er planer god beredskap?	56
5.3	Samarbeid: Å lede sammen med andre	58
5.3.1	Hvem er de rette menneskene?	59
5.3.2	Involvering i krevende uforutsette situasjoner	60
5.3.3	Hva er riktig kommunikasjon under krevende uforutsette situasjoner?	61
5.3.4	Trenger fullmakt for å handle	62
5.3.5	Samhold, tillit, og åpenhet	63
5.4	Oversikt: Baserer beslutninger på tilgjengelig informasjon	64
5.5	Prioritere: Hvilke hensyn styrer beslutningene?	66
5.5.1	Hva vektlegges når ledere må ta beslutninger under tidspress?	66
5.5.2	Må sørge for at den strategiske retningen er forstått	67
5.5.3	Økonomi versus mennesker	68
5.6	Oppsummering av diskusjonen	69
6	Avslutning	75
6.1	Konklusjon	75
6.2	Begrensninger	76
6.3	Teoretiske implikasjoner	77
6.4	Praktiske implikasjoner	77
6.5	Forslag til videre arbeid	78
	Referanser	79
A	Vedlegg: Intervjuguide	I
B	Vedlegg: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	III

Figurer

2.1	Leders atferd (Erichsen et al., 2022, s. 379)	6
2.2	VUCA	9
2.3	Beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 309)	13
2.4	Oppsummering av teoretiske funn	19
3.1	Ledernivåer	26
3.2	Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2021, s. 161)	29
3.3	Det første tankekartet	34
3.4	Det andre tankekartet	35
4.1	Suksessfaktorer	41
5.1	Tidslinje	73
5.2	Beslutningsprosessen under krevende uforutsette situasjoner	74

Tabeller

3.1	Liste over utvalg	27
-----	-----------------------------	----

1 Introduksjon

12. mars gikk statsminister Erna Solberg på talerstolen og fortalte om «*de sterkeste og mest inngrepene tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid*» (Statsministerens kontor, 2020). Solberg la frem tiltak for å bremse spredningen av koronaviruset, hverdagen som vi kjente den var over. Det var en situasjon vi ikke hadde vært borti før, det var krevende, uforutsett, og skummelt. Dette betydde en endring på bedriftsnivå også.

I løpet av de siste årene har det oppstått flere hendelser som har gjort markedet mer uforutsigbart og kompleks, dette har også preget store deler av nyhetsbildet. Året etter koronapandemien meldte avisene i mars 2021 at et skip hadde grunnstøtt i Suezkanalen (Hanssen & Ekroll, 2021). Skipet ble stående i arrest i hundre dager som førte til store forsinkelser i den internasjonale handelen (Nilsen & NTB/E24, 2021). Dette førte til at mange bedrifter fikk opptil flere måneder med forsinkede varer, og ikke kunne levere varer til kundene sine. For eksempel ble sykler og sykkeldeler en mangelvare på landsbasis (Folgerø, 2021). Året etter dette kom nyheten i februar 2022 om at Russland hadde gått til krig mot Ukraina (Riisnæs et al., 2022). Per dags dato er det fortsatt krig i Ukraina, som har hatt økonomiske konsekvenser som merkes i hele Europa, men også resten av verden (Lier & Bach, 2023). Avisene meldte at krigen førte til økte priser, der blant annet gass- og strømprisen steg i været (Lier & Bach, 2023). Økte strømpriser og renter har preget det norske markedet siden slutten av 2021 (Holstad, 2023; Norges Bank, 2023). I april meldte Statistisk sentralbyrå at antallet konkurser har økt med 40 prosent i første kvartal, hvor strømpriser og renter er forbundet som årsaker til utviklingen (Fondevik, 2023). Dette signaliserer at det er blitt tøffere for organisasjoner.

Den økte uroen og uforutsigbarheten i markedet førte til at vi ønsket å se nærmere på håndtering av slike krevende og uforutsette situasjoner. I denne sammenhengen forbindes slike situasjoner opp mot fenomenet Svarte Svaner (Black Swans), denne metaforen kommer fra Nassim Nicholas Taleb bok hvor han snakker om fenomenet (Taleb, 2010). Teorien forklarer at slike sjeldne situasjoner er umulig å forutse. Fenomenet har vært en inspirasjonskilde for å skrive om det uforutsette. Andre kilder til inspirasjon til dette tema er Dyson og 't Hart (2013) som forteller om politiske kriser som hendelser av trussel, usikkerhet, og med ett tidspres. Kriseshåndtering er et fagfelt som har fått økt fokus den siste

tiden. Krisehåndtering har de siste 10 årene blir forsket mer og mer på. Hvor det er flere begreper som har blitt tatt i bruk. Et av disse begrepene, er akronymet VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), som er et relativt nytt forskingsområde som har fått mer fokus de siste ni årene (Saleh & Watson, 2017).

Ledere tar mange valg i løpet av en arbeidsdag, valg som påvirker de ansatte, lønnsomheten til organisasjonen, veksten, og mye mer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledere sørger for at organisasjonen skal nå sine mål og samle arbeidsstyrken (Bass, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Yukl & Gardner III, 2020). Likevel viser det seg at halvparten av beslutningene en leder tar er feil (Nutt, 2008). Når organisasjoner står ovenfor krevende uforutsette situasjoner, blir beslutningene mer krevende. Dette bidrar til å legge ekstra press på lederrollen. Som Lai (2021) skriver i Dagens Næringsliv «*Det finnes knapt en bedre test av lederegenskaper enn å se hvordan en leder håndterer en krise*».

Med økt uforutsigbarhet i markedet som legger press på lederrollen har dette ført til at formålet med denne studien er å se nærmere på lederes perspektiv på håndtering av krevende uforutsette situasjoner. Dette har ført til følgende problemstilling:

Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?

Ved å undersøke hvordan ledere tidligere har håndtert krevende uforutsette situasjoner, gir dette et grunnlag til å se hva ledere vektlegger som kritiske suksessfaktorer for å ta gode beslutninger. Hva som er gode beslutninger vil i denne studien sees i sammenheng med rasjonelle beslutninger og beslutninger organisasjonen er fornøyd med. I denne studien definerer vi en krevende uforutsett situasjon, eller en krise, som en situasjon over en lengre periode, hvor det er lite informasjon tilgjengelig, og man må handle. Situasjonene vil i flere sammenhenger omtales som krise, på grunn av at konteksten er koronakrisen og i litteraturen blir slike situasjoner ofte omtalt som krise. Studien tar for seg et internt innblikk om hvordan slike situasjoner håndteres i organisasjonen. Studien vil undersøke på tvers av bransjer, for å både finne likheter men også bransjeforskjeller i håndteringen. For å utføre studien er det gjennomført intervjuer med ledere som har håndtert krevende uforutsette situasjoner.

1.1 Eksisterende litteratur

Denne studien bidrar til den eksisterende litteraturen i det lite utforskede område om ledelse i krevende uforutsette situasjoner. Eksisterende litteratur ser på blålys-yrker som brann (Barton et al., 2015), førstehjelparbeid (Adrot & Moriceau, 2013), og militæret (Holenweger et al., 2017). Dette er yrker som jobber med håndtering av kriser daglig, og ofte over korte tidshorisonter.

Hannah et al. (2009) forteller om tre grunner til å forske videre på feltet ledelse i krevende uforutsette situasjoner. Første grunn som Hannah et al. (2009) legger frem er nytten til teorien og praksisen innen ledelse i krevende uforutsette situasjoner. Den andre grunnen til at dette forskningsområdet er aktuelt, er fordi flere bedrifter befinner seg i krevende uforutsette situasjoner. Og den tredje grunnen er for å gi en bedre forståelse av lederskap i krevende uforutsette situasjoner, som kan gi en dypere innsikt i ontologien og mekanismene bak lederprosessene og dens innvirkning. I tillegg forteller Salem Press (2017) i sin bok teoretisk om beslutningstaking og kriseledelse, men forteller lite om hvordan dette foregår i praksis.

1.2 Oppgavens struktur

For å svare på problemstillingen, har vi strukturert studien med ulike komponenter. For å bygge videre på innledningen er relevant teori for å besvare studiens problemstilling presentert i kapittel 2. I kapittel 3 er studiens metode blitt presentert, med studiens fremgangsmåte og valg. Etter metode er resultatet fra intervjuene lagt fram med funn i kapittel 4. Videre følger diskusjonen i kapittel 5 hvor funnene er knyttet opp mot teorien. Til slutt er konklusjonen lagt fram i kapittel 6 med studiens viktigste funn, begrensinger, og implikasjoner.

2 Teori

Problemstillingen som skal besvares er «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». For å kunne besvare problemstillingen trenger vi et teoretisk grunnlag for å kunne forstå hva våre funn peker på. Teori kapittelet er delt opp i tre deler i henhold til problemstillingen vår, første del omhandler ledelse i krevende uforutsette situasjoner, andre del omhandler krevende uforutsette situasjoner, og siste del handler om kritiske suksessfaktorer for å ta gode beslutninger.

2.1 Ledelse i krevende uforutsette situasjoner

«Ledelse handler om å få folk til å forstå sin rolle innenfor samarbeidet i en organisasjon» (Adrot & Moriceau, 2013, s. 124)

Organisasjoner består av ledere, og lederteam. Det er utrolig mange forskjellige definisjoner på ledelse og hva ledelse skal gjøre. Det er mange som har prøvd å definere hva en leder er, Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 416) definerer ledelse som «*en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*». Lederskap beskrives av Bass (2008) som en handling som oppstår når et gruppe-medlem tar ansvar for at en gruppe når et felles mål og hvordan det skal gjøres. Yukl og Gardner III (2020) definerer ledelse som prosessen å påvirke andre til å forstå og bli enig i hva som trengs for å nå et mål og hvordan man skal gjøre det. Videre innebærer ledelse å legge tilrette for individuell og kollektiv innsats for å nå dette målet. Det finnes enda flere definisjoner og det formes etter hvilke perspektiv man ser det fra (Bass, 2008). Basert på disse ulike definisjonene har vi valgt å definere en leder som 'en person som har ansvar for at en gruppe mennesker skal nå spesifikke mål'.

«Det er ledernes oppgave å inspirere folk til å gjøre ting annerledes, å kjempe mot usikre odds og å holde ut selv mot et uklart bilde av en bedre fremtid»
(Posner, 2020)

Ledere utgjør en viktig oppgave når de leder en organisasjon. Deres funksjon er «å holde skuta på rett kurs». Lederen skal sørge for at ting skjer. Når det oppstår en krise vil lederen

bli møtt med spørsmål som «hva skal vi gjøre nå?» eller «hva er det nye målet vårt?» En leder er mer enn den viktige stemmen, lederen må også svare på endeløse spørsmål om «hva nå?» (Barton et al., 2015). Når en krise eller en krevende uforutsett situasjon inntreffer, må lederen først forstå seg på situasjonen for å videre bestemme hvilken vei organisasjonen skal ta. Posner (2020) peker på at lederskap har vært en essensiell del av å håndtere usikkerhet og avvik assosiert med koronapandemien. Ledere er ikke nødvendigvis alene i slike beslutninger, men det er lederen som har det overordnede ansvaret. Lederen har som oftest et team rundt seg. Sjøvold (2022, s. 27) definerer et team som «tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet». Et lederteam har vi definere som «tre eller flere ledere som har ansvar for at flere grupper med mennesker skal nå spesifikke mål» i denne studien.

2.1.1 Lederegenskaper

Lederskapsteorier har utviklet seg gjennom tidene, hvor det startet med teorier som har basert seg på lederens medfødte personlighetstrekk, til i dag hvor det er mange forskjellige retninger, som mentoring og etisk ledelse (Kvålshaugen & Wennes, 2012). For å forstå hva en leder gjør i krevende uforutsette situasjoner, ønsket vi å se på hva en leder er, og hvilke egenskaper som er viktige. Dette har vi gjort ved å se på de ulike teoriene som er utviklet om ledere.

For å forstå atferden til en leder må man forstå hva som påvirker den. Erichsen et al. (2022) legger fram hvordan lederens atferd er et resultat av dens egenskaper og situasjon, som illustrert i Figur 2.1.



Figur 2.1: Leders atferd (Erichsen et al., 2022, s. 379)

Ettersom ledelse er et tema med stort omfang, er det flere som definerer hva som er de felles lederegenskapene. Northouse (2022) legger fram at de mest vanlige egenskapene til

en leder er intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet, og omgjengelighet. Egenskapene som blir trukket fram av Bass (2008) er intelligens, kunnskap, erfaring, intuisjon, og mellommenneskelighet. Som figuren ovenfor fremhever påvirkes lederens atferd av det indre miljøet. Det er viktig å kjenne kulturen til organisasjonen, da kulturen påvirker lederen og dens arbeidsomfang (Bass, 2008). Ledelse handler, som definert tidligere, om å få mennesker til å samarbeide. Dette gir lederen mulighet til å skape endringer i organisasjonen.

2.1.2 Ledelse under kriser

Måten man som menneske reagerer på krevende uforutsette situasjoner eller kriser må redegjøres for, slik at man forstår hva som skjer med mennesker når en krise inntreffer. Cullberg (2007) forteller om fire faser for å håndtere en krise hvor den siste fasen, som er relevant i denne sammenhengen, nyorienteringsfasen. Nyorienteringsfasen er fasen hvor man aksepterer krisen og går videre. Dette er starten for å komme seg videre, eller å lære seg å leve med det som har skjedd. Dette understrekes også av Kjølås (2015) som trekker paralleller til lederens opplevelse til det man vet fra psykologien om krisehåndtering, eller traumer.

Yukl og Gardner III (2020) peker på at den forventede rollen til lederen fort kan endre seg i ekstreme kontekster og krevende situasjoner. Dette kan kobles til ledelse under kriser, som er krevende. Kjølås (2015) peker på økonomiske kriser som truer organisasjonens økonomi og overlevelse. Kjennetegn på slike kriser har vi gått nærmere på i kapittel 2.2. Bundy et al. (2017) fremhever at det er forskjell på hvordan ledere oppfatter kriser og kriseledelse. Der ledere som anser kriser som trusler, vil reagere mer følelsesmessig og innføre mer begrensende tiltak. Derimot vil ledere som anser kriser som muligheter være mer åpne og fleksible. Okoli (2021) fremhever at god kriseledelse er nødvendig for å kunne skape ro og tillit blant teamet, under lederens tilsyn. Okoli (2021) viser til at historisk sett, mangler flertallet av dårlig håndterte kriser den nødvendige kriseledelsen. Kjølås (2015) påpeker at under kriser er det viktig at man registrerer situasjonen og ikke bare ser den. Kjølås (2015) sier også at i kriseledelse er det viktig å ha fokus på å opprettholde den ordinære driften, og ikke ha et ensidig fokus på livredding.

2.2 Krevende uforutsette situasjoner

Alle organisasjoner vil oppleve krevende uforutsette situasjoner eller kriser. I dette kapitlet har vi fokusert på hvilke typer krevende uforutsette situasjoner ledere møter. Slike situasjoner betegnes blant annet med akronymet VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Dette er situasjoner som endres på motstridende og uforutsigbare måter.

2.2.1 Krevende uforutsett situasjon eller krise?

En krise har ulike betydninger for ulike fagfelt og bransjer. Hvor kriser er definert av Dyson og 't Hart (2013) som et vendepunkt. Typen kriser som vi ønsket å undersøke er kriser med langvarige konsekvenser, som utgjør en fare eller risiko for organisasjonene. Eksempel på en slik situasjon er koronapandemien. Andre hovedtrekk er at det er langsiktige situasjoner hvor det er lite informasjon, og beslutninger må tas for at organisasjonen skal komme seg videre.

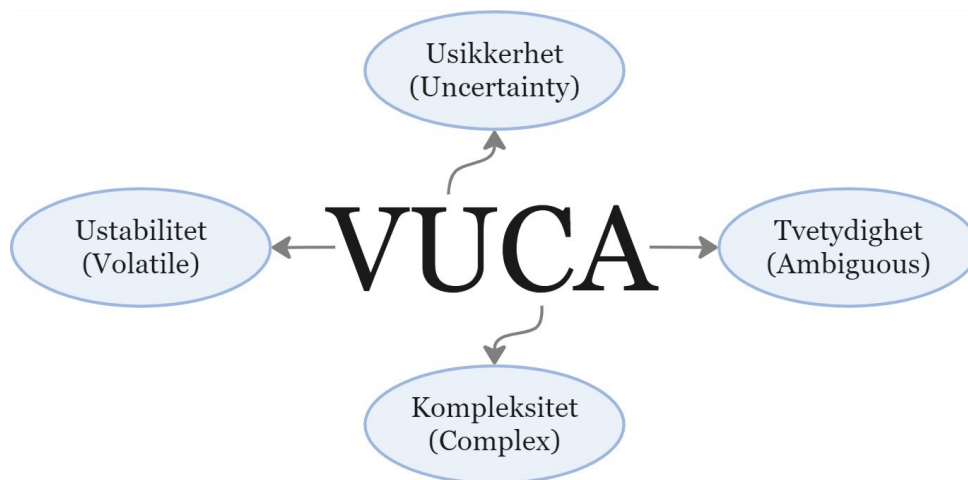
For å få et bedre bilde på hva definisjonen på en krevende uforutsett situasjon er, har vi blant annet sett til Torgersen (2015, s. 30) som definerer det uforutsette som *«noe som opptrer relativt uventet og med relativt lav sannsynlighet eller forutsigbarhet for dem som opplever og må håndtere det»*. Videre defineres en uforutsett situasjon av Herberg og Torgersen (2021) som *«en relativt ukjent hendelse eller situasjon som inntreffer med relativt uvisst og relativt lav sannsynlighet for individene, gruppen, eller samfunnet som opplever og håndterer situasjonen»*. Dyson og 't Hart (2013) forklarer at krise bokstavelig talt betyr et vendepunkt, hvor den praktiske opplevelsen er preget av komplekse valg som tas under stress. En forenkling av hva forskjellen på en krise og en uforutsett situasjon er at krise er et vendepunkt (Dyson & 't Hart, 2013), og en krevende uforutsett situasjon er uvisst og har lav sannsynlighet (Herberg & Torgersen, 2021). De to termene er vanskelig å skille på, men en uforutsett situasjon kan du ikke se komme, men krise kan både være forutsett og uforutsett. Dette innebærer at krevende uforutsette situasjoner også vil omfatte kriser, og derfor er krise brukt videre som begrep i denne studien.

En annen grunn til at vi har brukt begrepene en krevende uforutsett situasjon og en krise synonymt, er fordi det ikke er blitt gjort et stort skille på dette i intervjuene med

lederne. Grunnen for at valget falt på ordet krise er på grunn av koronapandemien, som ble omtalt som koronakrisen i ettetid (Stortinget, 2023). Derfor har vi definert en krevende uforutsett situasjon eller en krise, som «en situasjon over en lengre periode, hvor det er lite informasjon tilgjengelig, og man må handle». Det er premissene som best beskriver situasjonene som er undersøkt. Det viktigste er at lederne beskriver det selv som en krise eller en krevende uforutsett situasjon.

2.2.2 VUCA

Akronymet VUCA beskriver situasjoner som organisasjoner og mennesker generelt står overfor, hvor det er flere ulike faktorer som kompliserer bildet for hvordan man skal gå framover. De fire ordene som representerer VUCA er ustabilitet (volatile), usikkerhet (uncertainty), kompleksitet (complex), og tvetydighet (ambiguous), og er illustrert på Figur 2.2. For å takle situasjonen på best mulig måte er det viktig å ha klare retningslinjer for hvordan man ønsker å gå frem, gitt de mange forskjellige faktorene som spiller inn.



Figur 2.2: VUCA

Hvert av ordene i VUCA er forklart utallige ganger, med en mengde ulike ord. Ustabilitet beskrives ofte som endring, uforutsigbarhet, dynamisk, og ustabil (Taskan et al., 2022). Det som skiller en ustabil situasjon fra de andre VUCA faktorene, er utelukkelsen av de andre faktorene. Dette kan være at situasjonen ikke nødvendigvis er kompleks eller at kunnskap mangler (Bennett & Lemoine, 2014). Usikkerhet blir beskrevet som situasjoner med uforutsigbarhet, mangel på informasjon, og det ukjente (Taskan et al., 2022). Komplekse situasjoner i sammenheng med VUCA blir omtalt som situasjoner hvor det er mye

informasjon, faktorer henger sammen, og det er kaos (Taskan et al., 2022). Tvetydighet blir hyppigst beskrevet som en mangel til å forstå eller tolke, mangel på klarhet, mange tolkninger, og det er usikkert (Taskan et al., 2022).

«VUCA refererer til et driftsmiljø som stadig endrer seg på motstridende, dramatiske, og uforutsigbare måter, som skaper utfordringer for lederskap og organisasjon» (Rimita et al., 2020)

2.3 Kritiske suksessfaktorer for gode beslutninger

I dette kapittelet har vi presentert hva litteraturen peker på som viktig for å håndtere krevende uforutsette situasjoner på en god måte, og hva som påvirker ledere til å ta gode beslutninger. Under krevende uforutsette situasjoner er det usikkerhet, som gjør at lederne er nødt til å ta beslutninger (Arnulf, 2012). Ifølge Nutt (2008) viser det seg at halvparten av beslutningene en leder tar er feil. Derfor har vi sett på hva litteraturen sier om hva som påvirker beslutningsprosessen og hva som er gode beslutninger, som tillit, felles forståelse, og informasjonsflyt.

2.3.1 Håndtering av VUCA

I denne studien er VUCA-miljøer brukt til å beskrive krevende uforutsette situasjoner, derfor er det relevant å se nærmere på hva litteraturen fremhever som viktig for å håndtere VUCA. Det er ulike måter å håndtere VUCA på. De ulike metodene for å håndtere de ulike elementene blir forvekslet i forskning. Det blir også beskrevet at man skal håndtere dem på forskjellige måter. Hvordan slike situasjoner håndteres er viktig for å forstå hvordan man skal benytte seg av ressurser for den enkelte situasjonen. Hvis man ikke har et klart bilde over hvilke utfordringer man står overfor, vil ikke de rette handlingene bli gjennomført (Bennett & Lemoine, 2014). For å kunne håndtere en situasjon på best mulig måte ønsker man å ha et klarest mulig bilde på hvilke verktøy man får mest ut av i slike situasjoner. Dette understreker også Taskan et al. (2022) når de uttaler seg om viktigheten av å forstå de ulike elementene for å kunne drive organisasjonen mer effektivt.

Løsningene som ofte blir fremstilt i en slik sammenheng inkluderer kreativitet, innovasjon, fleksibilitet, og evnen til å lytte til omgivelsene (Bennett & Lemoine, 2014). For å oppnå

en tydelig forståelse av hvordan ulike ledere har tolket situasjonene, er det avgjørende å få innsikt i de grunnleggende prinsippene som hver komponent i VUCA representerer. Ifølge Rimita et al. (2020) kan en dypere forståelse av VUCA bidra til å styrke lederes evne til å håndtere endring i uoversiktlige situasjoner. I følge Herberg og Torgersen (2021) har behovet for organisasjoners evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene økt i hastighet, spesielt i uforutsette situasjoner. I lys av denne økte hastigheten, er det essensielt å være i stand til å håndtere situasjoner som er beskrevet av VUCA.

2.3.2 Forberede seg til det uforutsette

I litteraturen trekkes motstandsdyktighet frem som en suksessfaktor for å være forberedt for krevende uforutsette situasjoner. Motstandsdyktighet blir definert av Herberg og Torgersen (2021) som *«evnen til et system å instinktivt å justere funksjonen før, under, eller etter endringer, forstyrrelser, og muligheter, slik at det kan opprettholde nødvendige operasjoner under både forventede og uventede forhold»*. Denne definisjonen legger grunnlaget for å få et bedre bilde av verktøyene en organisasjon trenger for å overleve en krise eller en krevende uforutsett situasjon.

Motstandsdyktighet er en parameter for å måle hvor godt man håndterer det uforutsette og hvor godt man kan takle det uforutsette i framtiden. Verden i dag endrer seg utrolig raskt, og det er nye situasjoner som oppstår hele tiden. Det er viktig å kunne omstille seg raskt, om det er en krise som trenger å håndteres. Funn av Herberg og Torgersen (2021) viser at med kompetanse innen det emosjonelle, rasjonelle, og det mellommenneskelige, gjør mennesker og organisasjoner mer motstandsdyktig. Ifølge Adrot og Moriceau (2013) er det flere tilnærminger for å utnytte motstandsdyktighet. Et eksempel er blålyspersonell som bruker informasjon og kunnskap fra tidligere erfaringer for å møte nye situasjoner på en motstandsdyktig måte. Av dette kan det tolkes at det er mulig å dyrke motstandsdyktighet. Dette oppnås ved å tilnærme seg kunnskaper om hvordan man reagerer og hvorfor, både emosjonelt, rasjonelt, og medmenneskelig. Videre kan man utnytte denne kunnskapen fullt ut ved å bruke den eksisterende kunnskapen man allerede har. Det er viktig å ha en struktur for å knytte ny informasjon til tidligere erfaringer. På denne måten kan ny informasjon relatere seg til tidligere erfaringer, og man vil kunne oppnå og opprettholde større motstandsdyktighet. Ifølge Posner (2020) kan deling av positive historier

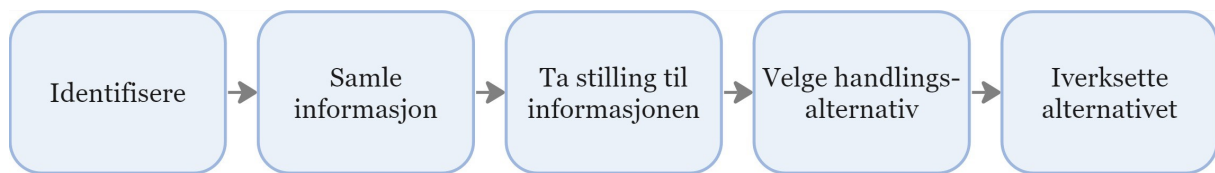
om vanskelige situasjoner også bidra til å bygge opp motstandsdyktighet.

Målet med å øve på uforutsette situasjoner er å styrke seg selv for å møte krisen og gjøre organisasjonen mer motstandsdyktig. Gjennom å øve på krisescenarier med fokus på suksessfaktorer som sentrale elementer, vil man oppnå en mer vellykket håndtering av kriser (Bakken et al., 2017). Paton og Flin (1999) forteller at ved å planlegge krisescenarier vil man ordentlig teste evnene, selv om de situasjonene som vil inntreffe ikke vil passe til en test. Å øve på en krise er positivt i den forstand av å kunne omstille seg og gi erfaring, men vil ikke teste hvordan man vil håndtere en spesifikk krise, da det ikke er mulig å forutse hva som kommer.

Det blir pekt på hvordan det å lede er å håndtere det uforutsette. Derfor er det viktig å ha verktøyene for å kunne håndtere det, som å være motstandsdyktig. Med å være motstandsdyktig er det lettere for organisasjoner å overleve det uforutsette. Ved å øve på scenarier som man kan gjenkjenne i krevende uforutsette situasjoner (Bakken et al., 2017), kan man bruke den opparbeidede lærdommen til å bygge motstandsdyktighet (Adrot & Moriceau, 2013).

2.3.3 Gode beslutningsprosesser

For å kunne se på hva som er gode beslutninger er det viktig å se på beslutningsprosessen og hvordan beslutningsprosessen påvirker beslutningstakeren til å ta gode beslutninger. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan beslutningsprosessen deles inn i fem faser som beskriver de ulike handlingene og vurderinger som blir tatt, som er illustrert i Figur 2.3. Den første fasen handler om å identifisere situasjonen, eller problemet som det må gjøres noe med. Deretter handler det om å samle informasjon som kan benyttes til å finne løsninger på problemet. Med den innsamlede informasjon må lederen ta stilling til informasjon, og finne ut hva som er best å gjøre. Videre må et handlingsalternativ velges og iverksettes.



Figur 2.3: Beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 309)

Jacobsen og Thorsvik (2013) diskuterer hvorvidt mennesket som beslutningstaker beslutter rasjonelt, og oppsummerer dette med at mennesket er begrenset rasjonelt. Hadde mennesket handlet 'perfekt' rasjonelt innebærer det at lederen har klare mål, full informasjon, kan rangere alternativer, og kan velge det beste alternativet. I virkeligheten vil lederen ofte ha uklare mål, kun vurdere enkelte alternativer, vurdere alternativer sekvensielt, og velge det første tilfredsstillende alternativet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Arnulf (2012) snakker om to måter å se på en beslutning, enten fra et teknisk eller sosialt synspunkt. Han konkluderer med at en god beslutning bør ha en balanse mellom begge synspunktene og være rasjonell, det vil si basert på faglige begrunnelser. Men det er også viktig at personen som beslutningen påvirker er fornøyd med den, noe som kommer fra det sosiale perspektivet. Ved beslutningstaking skiller Kahneman (2011) mellom to måter å tenke på. Den første måten er rask og intuitiv, og den andre er langsom og rasjonelt. Han sier derfor at ved å bruke lenger tid på å ta beslutninger vil man kunne ta mer rasjonelle beslutninger. I denne studien har vi valgt å definere en god beslutning som en beslutning hvor lederen som tar beslutningen er fornøyd med den og at den er rasjonell. Dette er fordi funnene våre er fra lederes perspektiv, men det er viktig å legge til at selv om lederen er fornøyd er ikke dette en god indikator på om organisasjonen er fornøyd.

Ofte velger mennesker rask tenking, noe som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan resultere i feil. Feilene kan være å legge merke til kun de problemene som er kjent for oss, å oppfatte problemet i henhold til hvordan det blir formulert, å ha uklare mål, kun søke etter lett tilgjengelig informasjon, og unngå å ta beslutninger eller å implementere dem. Tidligere er det nevnt at kriser kan ha et tidspress, dette fører til at flere beslutninger blir tatt ved rask tenking og dermed blir mindre rasjonelle. Okoli (2021) trekker frem at på grunn av mer bevissthet og forbedret forståelse rundt raske (VUCA) miljøer, er intuisjon og raske beslutninger blitt sett på som nødvendig for å lykkes i slike miljøer.

«I kriser er beslutningstaking usedvanlig betydningsfulle og usedvanlig vanskelige» (Dyson & 't Hart, 2013)

Denne studien ser på beslutninger lederne tar når omgivelsene er uforutsigbare og det er mangel på informasjon, som gjør beslutningsprosessen mer krevende. En studie av Fiedler og Garcia (1987) viste at i lite stressende situasjoner var det ledere med lite erfaring som fungerte best, men desto mer stressende situasjonen ble, desto bedre fungerte de erfarne lederne. Dette er fordi de handler etter innlærte reaksjonsmønstre, som kun finnes hos erfarne ledere. Kjølås (2015) peker mot at i krisesituasjoner øker stressnivået i organisasjonen og at økt stress kan virke lammende eller føre til panikkrelaterte handlinger.

Ved beslutningsprosesser i organisasjoner er det sentralt å se på hvordan myndigheten til å ta beslutninger er fordelt i organisasjonen. Når beslutningene er sentralisert tas beslutninger høyt oppe i hierarkiet. Fordelene med sentralisering er at det gir klare styringssignaler, klart ansvar, ensartet praksis, og forutsigbar praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Motparten til sentralisering er desentralisering der beslutninger tas lenger ned i hierarkiet og fører til mer lokal tilpasning, fleksibilitet, motiverende, og hurtighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bakonyi (2018) påpeker at i krisetider velger ofte organisasjoner å sentralisere beslutninger for å effektivisere beslutningsprosessen. Han påpeker at de kort-siktige fordelene er høyere beslutningshastighet, enklere kommunikasjon, og et helhetlig fokus på organisasjonen. Imidlertid vil det ha langsiktige ulemper som mindre innovasjon og fleksibilitet, derfor kan det være lurt å endre tilbake til mer desentralisert struktur etter krisen.

Kjølås (2015) påpeker at tempo er viktig i krisehåndtering. Hva som er riktig timing i kriser vil variere fra krise til krise. Videre peker Kjølås (2015) på at kriser kan kreve mer oppgaveorientert ledelse enn relasjonsorientert. I tillegg blir det vektlagt at lederen må være mer risikovillig enn vanlig og tørre å ta sjansen, men også leve med konsekvensene av feil. Selvom om beslutningene bør tas raskt, må det likevel være rom for å tenke. Resultatene fra Kocher og Sutter (2006) sin studie, viser til at tidspress har en negativ effekt på kvaliteten av beslutningene, men at ved en belønning kan dette endre seg. Når det er økt tidspress og en tilhørende belønning, påvirker det ikke nødvendigvis kvaliteten på beslutningen. Imidlertid, hvis det ikke er en tilhørende belønning, vil kvaliteten på beslutningen i stedet avhenge av tidspresset.

2.3.4 Samarbeid og tillit

Som nevnt tidligere tar ledere ofte beslutninger ved å samarbeide. Det har derfor vært relevant for denne studien å se på hvordan samarbeid fører til gode beslutninger eller hemmer gode beslutninger. Samarbeid omfatter også hele organisasjonen, hvor vi har sett på hva litteraturen sier om tillit og involvering.

Kjølaas (2015) forteller om fenomenet gruppetenking som kan bedøve og føre til at en gruppe tar feil i felleskap. Dette understreker også Sjøvold (2022), som forteller at gruppetenking omhandler at man blir blendet av gruppens egne tanker og ser ikke utenfor gruppen eller seg selv. Men til tross for dette er det mange beslutninger som blir tatt i grupper. Dyson og 't Hart (2013) legger frem at selv om gruppetenking er en dårlig måte å forbedre beslutningskvaliteten, er det flere grunner til at beslutninger blir tatt i grupper. Dette kan være for å inkludere og engasjere andre i beslutninger, slik at det blir enighet og det blir lettere å gjennomføre. En annen grunn kan være å dele ut ansvar, som et ledd i en demokratisk prosess. I kontrast til litteraturen som peker på at gruppetenking ikke bidrar til økt beslutningskvalitet, peker Jacobsen og Thorsvik (2013) på fordelene med lederteam. De peker på at lederteam kan sammen fylle den komplekse lederrollen. I tillegg har empiriske studier vist at større lederteam fører til bedre resultater enn mindre. Dette er fordi flere ledere gir flere kontaktpunkter med omgivelsene, og det er flere som kan behandle informasjon.

Sverdrup (2014) beskriver at et velfungerende team samarbeider, engasjerer seg, og ønsker å være i teamet. Hvor Sverdrup (2014) videre forteller om hovedfunnene sine, som viser til hva og hvor den psykologiske kontrakten oppstår. Denne kontrakten er både innad i og på tvers av team, basert på ulike egenskaper, og ulike typer med hverandre. Rousseau (1989) definerer en psykologisk kontrakt som *«en subjektiv oppfatning av individuelle parter i et forhold, denne kontrakten er forpliktelser som oppstår fra samhandlinger mellom parter og som blir en del av den sosiale strukturen som forholdet er en del av»*.

I tillegg til dette peker Kjølaas (2015) på at er viktig å ikke glemme mellomlederne ved kriser. Disse kalles ofte for 'dørvoktere' fordi de er mellomledet mellom toppledelsen og de ansatte som skal utføre tiltakene. Mellomledere har makt til å påvirke både på godt og vondt. I tillegg peker Jacobsen og Thorsvik (2013) på at endringer med lav grad av

involvering kan føre til motstand mot endringen.

Tillit handler hovedsakelig om å stole på hverandre, dette kan relateres til om ansatte stoler på informasjonen de får av lederne sine (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Kvålshaugen og Wennes (2012) påpeker også for at kommunikasjonen skal fungere som et virkemiddel er det avhengig av at det er tillit til lederne. Tilliten ansatte har til lederne sine forteller også noe om kulturen, ved høy grad av tillit er det også en sterk kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tillit har vist seg å ha en positiv effekt på blant annet styring og autonomi (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Jacobsen og Thorsvik (2013) forteller også at tillit er grunnlaget for å fremme fleksibilitet i organisasjonen. Grimen (2009) påpeker en positiv side med tillit er at det blir lettere å samarbeide. Tillit har flere positive aspekter, som nevnt at det fremmer fleksibilitet, bygger en sterkere kultur og øker samarbeid. For ved en felles forståelse, har man skapt tillit (Sjøvold, 2022) og ved tillit stoler man på informasjonen som blir sendt ut (Kvålshaugen & Wennes, 2012), som er viktig ved en beslutning.

På arbeidsplassen er det ulike måter å lede en organisasjon. Det er to skoler i HRM (Human Resource Management), den myke og harde skolen. Disse omtales også som forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR. Den kontrollorienterte ser mer på mennesker som en økonomisk faktor, hvor den forpliktelsesbaserte ønsker en arbeidstyrke som er mer selvregulert og er basert på tillit, og fleksibilitet (Kuvaas & Dysvik, 2020). Kuvaas og Dysvik (2020) viser til at det er godt dokumentert at forpliktelsesbasert HR er assosiert med produktivitet og lønnsomhet. En leder må ha tillit til at de som jobber under seg gjør det de skal. Det norske arbeidslivet er preget av en høy grad av autonomi (Lai, 2013). Hvor man da har en høy grad av ansvar selv for å få gjort sine arbeidsoppgaver. Autonomi og tillit henger sammen, ved å bli stolt på vil man stole på andre (Kuvaas & Dysvik, 2020). Et av funnene til Finsrud og Moen (2012) er at lederens åpenhet og ærlighet var viktig for å skape tillit. For at en leder skal skape tillit til sine medarbeidere, er det viktig at de stoler på sine ansatte og gir dem mulighet til å kontrollere sin egen arbeidshverdag, ved autonomi. Deci og Ryan (1985) legger fram at ved autonomi må man være kreativ, fleksibel, og spontan. Autonomi er også viktig for å beholde den indre motivasjonen (Lai, 2011).

Andre positive effekter av å ha høy grad av autonomi er hvordan man vil håndtere kontrollerende miljø. Ved for eksempel koronapandemien, hvor ansatte mistet deler av sitt selvstyre, og måtte jobbe hjemme fra og ikke fra kontoret. Deci og Ryan (1985) peker til at å gå fra høy autonomi til et mer kontrollerende miljø, vil personene ha en økt grad av motstandsdyktighet og beholde mer av den indre motivasjonen sin. I et arbeidsmiljø vil det være de faktorene som påvirker trivsel, motivasjon, og arbeidshelse.

2.3.5 Felles mål

Under krevende uforutsette situasjoner gjøres det tiltak som fører til endringer, det vil derfor være naturlig å se til endringsledelse. I endringsledelses-litteraturen sier Kotter (1995) at en av grunnene til at endringsprosesser feiler, er organisasjoners mangel på en visjon eller at visjonen er uklar. Imidlertid peker Jacobsen og Thorsvik (2013) på at langsiktige mål i organisasjonen kan fremstå som vage, men allikevel kan dette fremme fleksibilitet og innovasjon. Å ha en felles forståelse av situasjonen man er i og ved å dele fullmakter (slik at mellomledere og lignende, kan ta beslutninger), skaper det forutsigbarhet, tillit, lojalitet, og handlingsfrihet (Sjøvold, 2022). Dette øker gjennomføringsevnen til et team. Det er viktig at de felles målene er godt forankret i organisasjonen, slik at man slipper å lete etter dem når krisesituasjoner inntreffer (Kjølaas, 2015).

2.3.6 Informasjonsflyt

I en krevende uforutsett situasjon er det avgjørende å opprettholde god kommunikasjon og informasjonsflyt i organisasjonen. Dette innebærer å holde ansatte oppdatert på nye situasjoner, felles mål, og andre relevante aspekter. Informasjonsflyt vil endre seg fra situasjon til situasjon. Dette vil gi en informasjonsflyt som vil informere menneskene rundt om hva som skjer, som Posner (2020) påpeker at man ønsker å få informasjon, når det er en situasjon hvor det gjelder en selv. Sammensveiste team endrer måten de gir informasjon når de er i krevende situasjoner, fra å hente (pulling) til å sende (pushing) informasjon (Espevik, 2011). Et godt team vil uoppfordret sende relevant informasjon til teamet (Bakken et al., 2017).

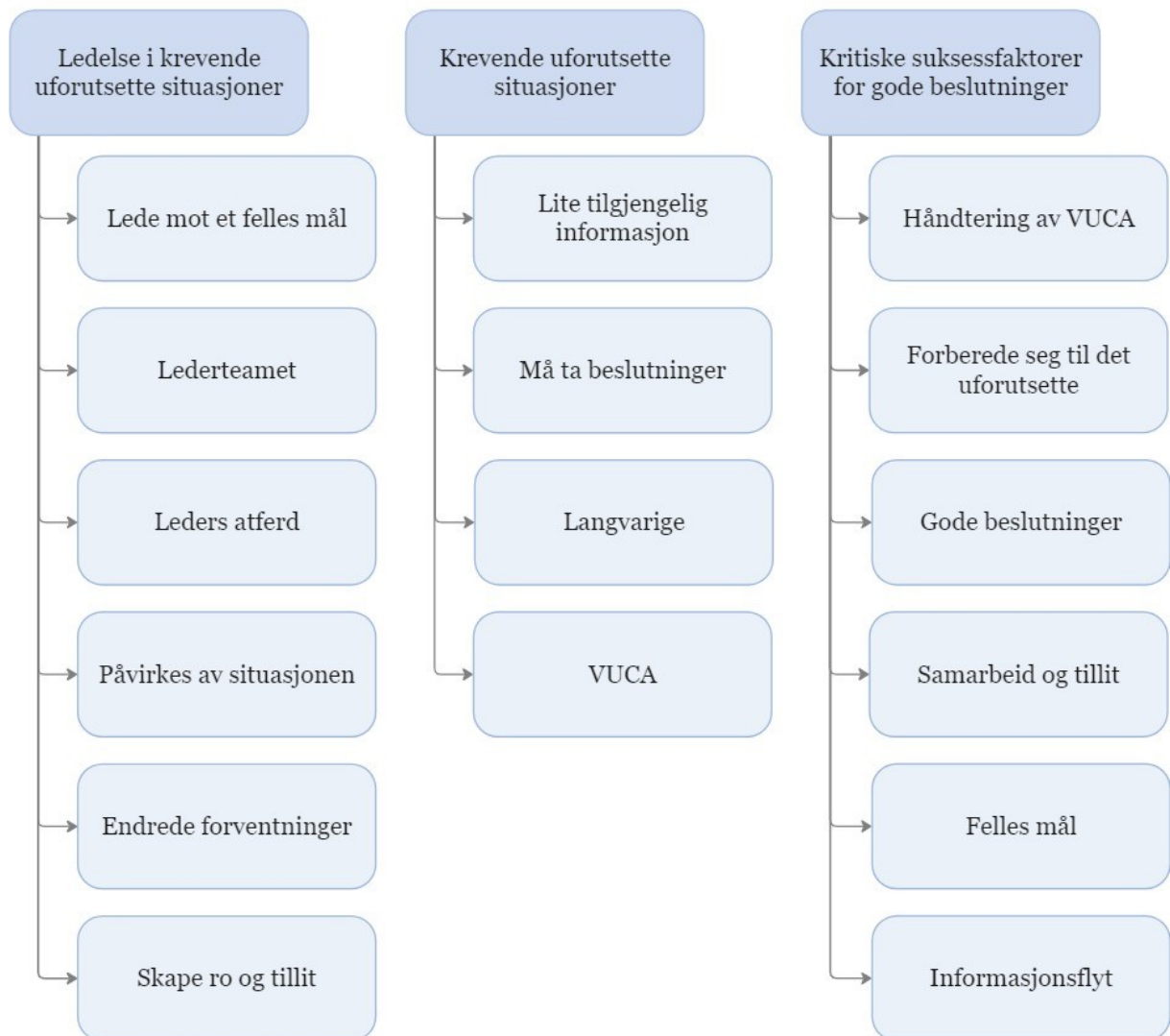
Kommunikasjon i kriser kan relateres til kommunikasjon under transformasjonsprosesser, fordi kriser fører til tiltak som er en endring. Ifølge Kotter (1995) bruker ledere i mer

vellykkede transformasjonsprosesser alle eksisterende kommunikasjonskanaler. I tillegg viser Kotter (1995) til at det krever kommunikasjon for å hjelpe mennesker å se de riktige sammenhengene. Både Kjølås (2015) og Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at i kommunikasjon, både under kriser og normaltillstand, er det viktig å tilpasse kommunikasjonen som blir formidlet til målgruppen og tilpasse språket slik at mottakeren forstår det. I krisesituasjoner kan man ofte oppleve at ansatte har et umettelig behov for informasjon (Kjølås, 2015). Imidlertid peker Jacobsen og Thorsvik (2013) på at i situasjoner med mye informasjon kan man risikere at informasjon blir oversett. I tillegg kan hvordan informasjon blir oppfattet være påvirket av tillitsforholdet mellom leder og ansatt (Kjølås, 2015).

2.4 Oppsummering av teori

I teorikapitlet har vi først sett nærmere på hva litteraturen sier om ledelse og lederen, for å danne et grunnlag for å kunne svare på problemstillingen, som ser på lederes perspektiv. Videre har vi sett på hvordan litteraturen definerer krevende uforutsette situasjoner og hva som kjennetegner de, som et utgangspunkt til å definere slike situasjoner i denne studien. For å svare på hvordan ledere kan ta gode beslutninger ved krevende uforutsette situasjoner, har vi sett på hva litteraturen trekker frem som viktig i denne sammenhengen. Oversikten over de teoretiske funnene er oppsummert i Figur 2.4.

Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?



Figur 2.4: Oppsummering av teoretiske funn

3 Metode

I metodekapittelet har vi redegjort for valg av metode og hvilke faktorer som styrer dette, basert på problemstillingen «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». Vi har startet med å ta for oss vårt vitenskapsteoretiske ståsted som har lagt grunnlaget for hvordan metoden er utformet. Deretter har vi presentert metodevalg, forskningsdesign, og dataanalyse. Vi har også redegjort for hvordan vi analyserte dataene vi samlet inn og hva vi har gjort for å kvalitetssikre de. Til slutt har vi lagt frem hvilke forskningsetiske hensyn vi har tatt i denne studien.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Når man gjennomfører en vitenskapelig studie er det viktig å være bevisst på sitt vitenskapsteoretiske ståsted og hvordan dette påvirker studien. I den forbindelse er det to begreper som blir anvendt i vitenskapsteorien, ontologi og epistemologi. Ontologi handler om hva som eksisterer i verden, mens epistemologi handler om hvordan man kan få kunnskap om verden (Tjora, 2021). Ofte skilles det mellom to filosofiske tilnærminger til ontologi og epistemologi, positivisme og hermeneutikk (Busch, 2013). Positivismen søker etter en objektiv virkelighet ved hjelp av vitenskapelige metoder, og hermeneutikken har en fortolkningsbasert tilnærming og vektlegger subjektive tolkninger (Busch, 2013). Denne studien har en hermeneutisk tilnærming, som ønsker å undersøke lederes subjektive tolkning av virkeligheten. Vi kan derfor ikke trekke konklusjoner om fenomenets objektive dimensjon (Busch, 2013).

3.2 Metodevalg

Metodevalget styres av hva som er formålet med problemstillingen. Formuleringen av problemstillingen tilsier at det er en subjektiv opplevelse fra et fenomen som vi kaller krevende uforutsette situasjoner. Dette kan beskrives som en deskriptiv problemstilling som har som mål å lage en beskrivelse, i motsetning til å finne en forklaring (Johannessen et al., 2011). I tillegg er problemstillingen eksplorerende med mål om å oppnå en dypere forståelse av opplevelsene til ledere, og nyansene mellom ulike ledere og ulike bransjer

(Johannessen et al., 2011). Denne studien ønsker å få dypere innsikt og mer kunnskap om fenomenet, hvor det ikke er et formål om å generalisere. Dette er med på å påvirke utvalget i studien, som er tatt opp i kapittel 3.3.1 om utvalget.

3.2.1 Kvalitativ metode

Metodevalget styres av om studien er kvalitativ eller kvantitativ, fordi de har forskjellige formål. Formålet til en kvantitativ metode er ofte å finne en forklaring, derimot er kvalitativ metode ute etter å få en forståelse (Tjora, 2021). Ettersom vår studie er ute etter å oppnå en forståelse, valgte vi kvalitativ metode. Kvalitativ metode legger grunnlag for å kunne utvikle eller bidra til teorien, i motsetning til kvantitativ som legger grunnlag for å teste teori (Johannessen et al., 2011). En av de mer tydeligere forskjellene ved kvalitativ og kvantitativ metode som Tjora (2021) tar opp, er at man stiller forskjellige spørsmål ved de ulike metodene. I vår studie har vi spurt etter en leders perspektiv på et fenomen, som gjør det mer hensiktsmessig med en kvalitativ metode der man kan spørre informantene i dybden.

3.2.2 Induktiv, deduktiv, eller abduktiv tilnærming?

Det finnes ulike tilnærminger til empiri og teori når man utfører forskningsstudier. Ofte skilles det mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Johannessen et al., 2020). Deduktiv tilnærming starter med teori og bruker dette som utgangspunkt til empirien, altså teorien definerer hva slags empiri man vil samle inn. Induktiv tilnærming går fra empiri til teori, hvor empirien man samler inn danner grunnlaget for hva slags teori man velger. Det finnes også en tredje tilnærming som kalles abduktiv. Tjora (2021) definerer abduktiv tilnærming som å gå fra empiri til teori, hvor man lar teorier og perspektiver spille inn enten før, eller i løpet av prosessen. I kvalitative studier brukes ofte en induktiv tilnærming, fordi man gjerne har få antagelser på forhånd og ønsker å finne ut mer om emnet (Tjora, 2021). Tilnærmingen i vår studie har blitt endret underveis og ligger nærmest en abduktiv tilnærming. Der teorien har vært med å påvirke underveis, men det har vært empirien som har satt føringer for hva slags teori som vi anså som relevant å se på.

3.2.3 Utarbeidelse av problemstillingen

Vi startet prosessen med å finne et tema vi var interessert i, der vi ønsket å høre fra lederes perspektiv om beslutningsprosessen, når det oppstod krevende uforutsette situasjoner. Nyhetsbildet de siste årene har vært preget av økt uforutsigbarhet i markedet, dette vekket interessen vår for temaet, med tilfeller som koronapandemien, strømkrisen, og krig i Ukraina. Dette gjorde oss nysgjerrig på hvordan organisasjoner navigerte seg gjennom dette landskapet. Dette gjorde at vi formulerte en problemstilling der vi stilte spørsmålet «*Hvordan forbereder ledere/lederteamet seg på uforutsette kriser?*». På bakgrunn av at vi ikke kunne mye om emnet fra før av, valgte vi å starte med å lese oss opp på relevant teori, der vi leste om blant annet kriseledelse og VUCA. Dette brukte vi som utgangspunkt til å snevre inn studien, og for å definere hva slags type situasjoner vi ønsket å undersøke. Vi hadde også samtaler med veileder og en forsker på emnet, for å tilegne oss mer kunnskap og innsikt om emnet.

På forhånd ønsket vi å prate med mennesker i lederstillinger som hadde blitt berørt av slike situasjoner, og i tillegg ønsket vi å undersøke bredt på tvers av bransjer. Vi startet derfor med å ta kontakt med aktuelle informanter, og avtalte en innledende uformell samtale med førstekontaktene. Den uformelle samtalen ble brukt til å fortelle om tema og å høre om de var de rette menneskene å snakke med. Dette ga oss også innspill på hva da de tenkte og hadde erfart rundt tema. Dette, i tillegg til samtale med veileder og forsker, førte til at vi så det som hensiktsmessig å endre retningen på problemstillingen. Tema på studien ble endret til å se nærmere på «*Lederes perspektiv på beslutningsprosessen under uforutsette situasjoner*». Vi valgte å ha temaet åpent, slik at det var rom for at funnene kunne være med å styre retningen på studien. Vi utformet derfor en intervjuguide med åpne spørsmål om det vi lurte på rundt beslutningsprosessen, under uforutsette situasjoner. Deretter starter vi med å gjennomføre intervjuer med informantene. Funnene fra intervjuene ble brukt til å fortelle oss hva vi faktisk kan svare på, som gjorde at problemstillingen ble konkretisert til «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». Dette la grunnlaget for hva vi valgte å inkludere som passende teori.

3.3 Forskningsdesign

Som tidligere nevnt har vi valgt kvalitativ metode, og et kvalitativt design vil gjøre det lettere å studere uklare og komplekse problemstillinger slik som vår studie (Busch, 2013). Det finnes flere ulike kvalitative design, der Johannessen et al. (2011) velger å trekke frem fenomenologi, etnografi, grounded theory, og casesdesign som ulike typer design. Vi har valgt å bruke casestudie som design i vår studie. Casestudier brukes ofte til å se nærmere på situasjoner og organisasjoner for å kunne se nærmere på fenomener (Johannessen et al., 2020). Fordelen med case er at fenomener gjerne er ganske store og omfattende, og ved å bruke casestudie kan man avgrense. Caset i vår studie er fenomenet beslutninger under krevende uforutsette situasjoner, med flere analyseenheter. Der de ulike analyseenheter er forskjellige organisasjoner, med to til tre ledere. Flere analyseenheter bidrar til at vi kan undersøke fenomenet på tvers av organisasjoner eller bransjer.

Johannessen et al. (2011) trekker frem tidsaspektet som et viktig element som skal hensyntas ved utformingen av forskningsdesignet. I vår studie har vi tatt hensyn til at skriving av en masteroppgave er begrenset på tid. Dette foregår kun over et semester, og det er derfor ikke mulighet til å samle inn data over en lengre tidsperiode. Studien vår tar for seg perspektivet som ledere har fra håndtering av en krevende uforutsett situasjon. Dette kan omtales som en tverrsnittstudie, der studien gjennomføres på et bestemt tidspunkt og gir oss et øyeblikksbilde (Johannessen et al., 2011). Ved å velge et slikt design er det viktig at vi tar hensyn til at vi ikke kan bruke funnene våre til å si noe om variasjon over tid. En annen viktig begrensning er at den typen situasjoner som vi undersøker går over lengre tidsperioder, og det ville vært fordelaktig å hatt et undersøkelsesopplegg som fulgte situasjonene over tid. Dette har vi løst ved å få respondentene til å reflektere over prosessen de hadde i etterkant, dette kan ifølge Busch (2013) dempe denne ulempen. Et annet argument for at vi har valgt å intervju ledere i etterkant av situasjoner og ikke under slike situasjoner, er fordi vi har erfart at flere av organisasjonene verken har tid eller ønsker å dele informasjon om situasjoner når de håndterer dem.

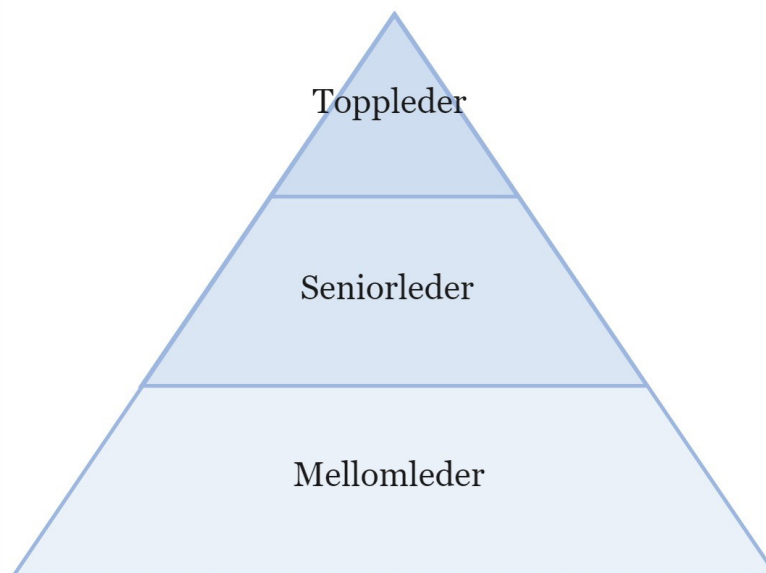
3.3.1 Utvalg

Ved utformingen av forskningsdesignet ønsket vi et intensivt design. Dette betyr at vi har få enheter vi intervjuet, som ga oss muligheten til å gå i dybden på temaet vårt. Fordelen med å velge et intensivt design er at man får frem nyanser og detaljer rundt det valgte fenomenet (Tjora, 2021). I kapittel 3.2.3 nevntes det at vi ønsket å prate med mennesker i lederstillinger som hadde blitt berørt av krevende uforutsette situasjoner, og på tvers av bransjer. Derfor var kriterier for utvelgelsen at menneskene vi pratet med hadde en lederposisjon, at organisasjonen de arbeidet i hadde vært gjennom en form for krevende uforutsett situasjon og var en del av beslutningsprosessen da organisasjonen håndterte situasjonen. Vi ønsket både variasjon i organisasjonsstørrelse og bransje. På grunn av et ønske om å ha størst fokus på lederrollen og ikke organisasjons- og bransjespesifikke trekk. I tillegg ønsket vi å snakke med en til to andre ledere i samme organisasjon, for å kunne få mer perspektiv på situasjonene som blir tatt opp. Med utgangspunkt i at Tjora (2021) nevner at en typisk masteroppgave har 10 til 15 informanter, var målet vårt å holde oss innenfor det.

Da vi startet å kontakte organisasjoner merket vi fort at det var vanskelig å få kontakt med ledere uten at vi allerede hadde en inngang hos dem. Vi ble derfor nødt til å benytte oss av nettverket vårt, for å finne relevante informanter. Til slutt fikk vi avtalt møter med fem ledere fra forskjellige organisasjoner. Vi startet med å ha innledende uformelle samtaler med informantene både for å fortelle dem om tema på problemstillingen, men også for å høre om de var rett person å prate med. Dette ga oss også deres tanker om emnet. Vi brukte deretter informantene fra første intervjurunde til å rekruttere flere informanter fra de samme organisasjonene. Dette kalles for en snøballmetode, hvor man startet med førstekontakter og bruker dem til å rekruttere flere (Tjora, 2021). Vi opplevde at informantene var mer villig til å prate med oss når de ble anbefalt av en kollega.

Vi endte opp med informanter fra fem forskjellige organisasjoner, som er presentert i Tabell 3.1. For å nummere og anonymisere informantene har vi skilt bedriftene med bokstaver og informantene med tall. I kapittel 3.7 har vi tatt opp hvilke forskningsetiske hensyn vi har tatt med tanke på anonymisering. Vi har opplyst hvilken bransje hver bedrift hører til, fordi dette blant annet påvirker hvordan de blir rammet av ulike krevende uforutsette situasjoner. På bakgrunn av at informantene vi har snakket med har ulike titler og grad av

myndighet, har vi valgt å dele opp i tre nivåer, som illustrert i Figur 3.1. Dette mener vi er relevant for problemstillingen, fordi graden av myndighet påvirker handlingsrommet de har i beslutningsprosessen. Nivå 1 omtales som *Toppleder* som inkluderer CEO og andre toppledere som har ansvar for strategisk planlegging og beslutningstaking på selskapsnivå. Nivå 2 som omtales *Seniorleder* og inkluderer ledere og mellomledere som typisk har ansvar over større avdelinger og rapporterer direkte til toppledelsen. Nivå 3 omtales som *Mellomleder* og inkluderer mellomledere som typisk har ansvar for mindre avdelinger og ikke rapporterer direkte til toppledelsen i organisasjonen. Dette kan gjerne være ledere som ikke holder til ved hovedkontoret til organisasjonen. Vi vil påpeke at inndelingen vår i tre nivåer er en grov forenkling og ikke nødvendigvis gjelder for alle organisasjoner. Organisasjonsstrukturer kan variere mye, og det kan være mange forskjellige faktorer som påvirker inndelingen av ledernivåer, for eksempel størrelse, bransje, og kompleksitet.



Figur 3.1: Ledernivåer

Bedrift A er et konsultentselskap med kontorer over hele Norge, i tillegg til kontorer i utlandet. Her kom vi i kontakt med tre ledere fra hovedkontoret, innenfor salg, kvalitet og konsernutvikling. Bedrift B er et flysselskap med ruter både innenriks og utenriks. Bransjen har vært gjennom en rekke situasjoner de siste årene, som selskapet har håndtert. Der kom vi i kontakt med to ledere med ansvar for ruteplanlegging og mannskap. Bedrift C er et mindre selskap som administrerer flere hoteller i Norge, hvor vi pratet med topplederen og HR lederen. Bedrift D er et selskap innen medisinsk teknologi, og er en del

av et internasjonalt konsern. Vi kom i kontakt med to ledere fra en av fabrikkene i Norge. Lederne vi snakket med hadde ansvar over det digitale og HMS. Fabrikken benytter farlige kjemikalier i produksjonen, og er derfor avhengig av beredskapsplaner og et godt industrivern. Hos Bedrift E kom vi i kontakt med sikkerhetslederen på et forskningssenter. Forskningssenteret er en del av et internasjonalt energiselskap.

Tabell 3.1: Liste over utvalg

Bedrift	Type	Informant	
A	Konsulent	A1	Seniorleder
		A2	Seniorleder
		A3	Toppleder
B	Luftfart	B1	Seniorleder
		B2	Seniorleder
C	Hoteller	C1	Toppleder
		C2	Seniorleder
D	Medisinsk teknologi	D1	Mellomleder
		D2	Mellomleder
E	Forskningssenter	E1	Mellomleder

3.4 Datainnsamling

Det finnes flere ulike former for datainnsamling som benyttes i kvalitative undersøkelser. De vanligste formene som nevnes i litteraturen er dybdeintervjuer, fokusgrupper, observasjoner og dokumentstudie. Når man velger datainnsamlingform er det viktig å velge den formen som best svarer på det studien spør om. I vår studie har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer, som egner seg når man er på jakt etter nyansene i opplevelser og erfaringer fra informantens subjektivitet (Tjora, 2021). Derfor så vi på dybdeintervjuer som en egnet metode, fordi vi spurte om ledes subjektive perspektiv på håndtering av krevende uforutsette situasjoner. Observasjon ble vurdert tidlig som en mulig innsamlingsmetode, fordi vi ønsket å se nærmere på beslutningsprosessen under de gitte omgivelsene. Observasjoner gikk vi ikke videre med, fordi vi er på jakt etter informantens indre tanker, som ikke er mulig å observere. En annen fordel med intervjuer er at det gir informanten

mulighet til å skape et øyeblikksbilde av en situasjon som har skjedd i nær fortid, noe man ikke kunne fått ved bruk av observasjoner (Johannessen et al., 2020). Da vi er på jakt etter informantens subjektivitet er det viktig å synliggjøre hvilke begrensinger det gir og hva funnene kan si oss.

3.4.1 Kvalitative intervju

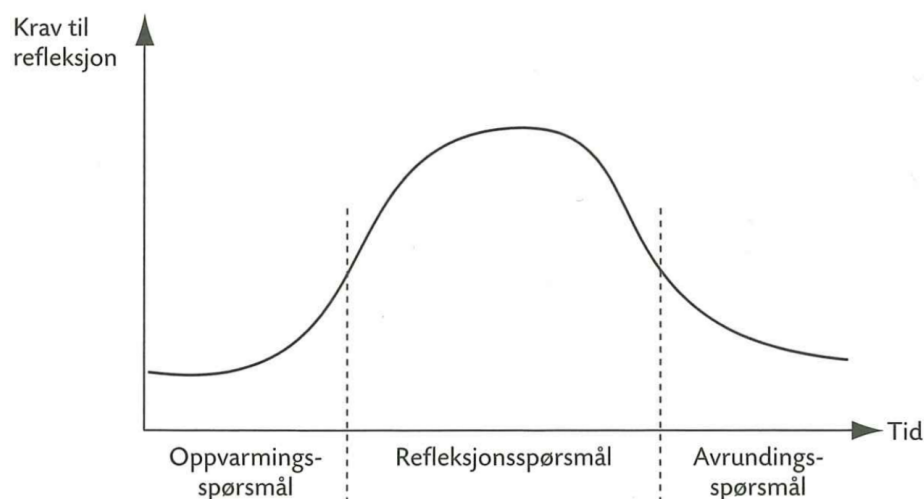
Kvalitative intervju har ulike former for struktur, hvor det strukturerte kvalitative intervjuet har forhåndsbestemte tema, spørsmål, og rekkefølge. Hvor det ustrukturerte intervjuet har åpne spørsmål rundt et tema, som er en mer uformell samtale (Johannessen et al., 2020). Det semistrukturerte intervjuet, som også omtales som dybdeintervju, er en mellomting hvor det er satt opp en intervjuguide med tema og spørsmål med rom for å endre rekkefølge og spørsmål underveis (Johannessen et al., 2020). Mindre grad av struktur i intervjuet, gir større rom for fleksibilitet. Vår studie har en semistrukturert struktur med en intervjuguide som er brukt som utgangspunkt til en mer åpen samtale. Et semistrukturert intervju åpner for muligheten til å endre på rekkefølgen, slik at vi kunne bevege oss fritt mellom spørsmålene. Dette gjorde vi fordi informantene vi intervjuet hadde alle ulike lederstillinger og organisasjonene de jobbet i hadde vært i gjennom ulike situasjoner, men også blitt forskjellig rammet av de samme situasjonene (for eksempel koronapandemien). På bakgrunn av dette ville spørsmålene relatere forskjellig til hver informant, som krevde ulike oppfølgingsspørsmål og vinklinger. I tillegg fører åpne spørsmål til at noen av spørsmålene vil bli svart på i tidligere spørsmål, slik at man kan hoppe over spørsmål ved behov. Vi ønsket å gi informantene rom til å trekke inn tema som de vurderte som relevant i konteksten, som oppnås ved å ha mindre grad av struktur (Johannessen et al., 2020). Fordi vi var ute etter hva lederne vurderer som suksessfaktorer, som vi ikke kan definere fra før, er det derfor en fordel at det er rom for å trekke inn nye temaer. Tjora (2021) nevner også at det å gi rom for å ta opp nye temaer i intervjuer, kan i ettertid brukes som kilde til avgrensning av studien.

Ustrukturerte intervjuer fører til at svarene informantene gir avhenger av relasjonen mellom forsker og informant (Johannessen et al., 2020). Ved å ha en viss grad av struktur på intervjuene reduseres innvirkningen forskeren har på svarene (Johannessen et al., 2020). Struktur bidrar også til at det er noen spørsmål som går igjen i alle intervjuene, slik at

man har grunnlag til å sammenligne. En annen ulempe som er viktig å nevne ved det semistrukturerte intervjuet, er at det blir mer tidkrevende når det er rom for å trekke inn nye temaer som ikke er relevant (Johannessen et al., 2020).

3.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden er delt opp i tre deler, oppvarming, hoveddel, og avslutning. Intervjuguiden ligger vedlagt i Vedlegg A. Vi har tatt utgangspunkt i Tjora (2021) sin figur på oppbygging av intervjuet, hvor kravet til refleksjon gradvis økes, illustrert i Figur 3.2. Ved å starte med enkle spørsmål for å så øke graden av refleksjon, bidrar det til å varme opp informanten til å svare på de mer krevende spørsmålene. Vi har også valgt å gruppere spørsmål etter hovedtema, slik at vi kan fortelle informantene at nå skal vi snakke mer om kommunikasjon, slik at de vet hva vi er ute etter. Dette er gjort fordi vi stilte åpne spørsmål, som kan føre til at informanten snakker om tema som ikke er relevante for studien. På selve spørsmålsformuleringen har vi vektlagt å inkludere spørreord for å få utfyllende svar, og å unngå ja og nei svar. Eksempel på spørsmål vi stilte er «Hva lærte du av måten dere håndterte situasjonen på?». I intervjuguiden har vi i tillegg valgt å legge til oppfølgingsspørsmål og stikkord rundt hvert tema. Dette brukte vi som veiledning når vi stilte oppfølgingsspørsmål, slik at vi visste hva vi var ute etter. Dermed ble det lettere å fokusere på hva som ble sagt og vite hvordan vi skulle lede de inn på tema når de snakket om ikke relevante tema.



Figur 3.2: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2021, s. 161)

Oppvarmingsdelen ble brukt til å varme opp informanten og å danne nødvendig grunnlag for å forstå svar på spørsmål i hoveddelen. Vi startet med å stille bli kjent spørsmål, hvor vi spurte om deres stillingstittel og hva de jobbet med til daglig. Slike spørsmål er lett for informanten å svare på, fordi dette er noe de gjør hver dag. Vi spurte også om deres ansvarsområder for å definere hva deres handlingsrom som leder er. Deres ansvar som leder er viktig å ha definert, da dette sees i sammenheng med situasjoner vi spør om senere i intervjuet. Neste tema i oppvarmingsdelen var krevende uforutsette situasjoner. Her brukte vi tid på å avklare hva vi legger i vår definisjon på krevende uforutsette situasjoner, slik at alle parter snakket om det samme. Videre spurte vi om eksempler på krevende uforutsette situasjoner organisasjonene hadde gjennomgått, og som lederne har vært med å håndtere. Eksempelene brukte vi som utgangspunkt i videre spørsmål. Det ble også spurt om hvordan situasjonene har påvirket dem, da det er viktig å være klar over at like situasjoner, som koronapandemien, kan påvirke organisasjoner ulikt.

I hoveddelen gikk vi over til de spørsmålene vi lurte på, og gikk mer i dybden. Første tema var rolleavklaring, der spurte vi om hva deres rolle var og ansvarsområde, med utgangspunkt i tidligere nevnte situasjoner. Her var målet å kartlegge hva de gjorde i den gitte situasjonen og hva de hadde ansvar over, ofte under større kriser hadde informantene andre ansvarsområder enn det daglige ansvaret. Vi spurte også hvordan beslutningsteamet så ut, hvem de tok beslutninger sammen med, og hvor i beslutnings-hierarkiet de var. Neste tema var håndtering, hvor vi spurte om hva de praktisk gjorde for å håndtere situasjonen, hvilke tiltak som ble gjort, og hvilke ressurser som ble inkludert. Her ba vi om konkrete eksempler med formuleringer som «*Hvis vi var flue på veggen, hva ville vi sett?*», slik at vi fikk et tydeligere bilde av hvordan det så ut, i for eksempel møterommet der beslutningene ble tatt.

Deretter gikk vi videre til neste tema som er lederens beslutninger. Her var formålet å spørre hvordan det var å ta beslutninger, hvordan prosessen gikk, og hvilke opplevelser de hadde. Her ønsket vi et mer subjektivt perspektiv på beslutningsprosessen enn den praktiske gjennomføringen, som økte kravet for refleksjon. Det neste temaet var kommunikasjon, hvor vi spurte om hvem som både fikk og delte informasjon om håndteringen og beslutningsprosessen. Vi fulgte opp med spørsmål om hvilke vurderinger som ble tatt rundt informasjonsdelingen, og om det var informasjon de manglet for å ta beslutninger.

På slutten av hoveddelen var tema ettertanke, hvor vi spurte informanten om hvilke erfaringer og vurderinger de hadde gjort seg i ettertid. Vi plasserte dette temaet på slutten av hoveddelen slik at de kunne ta opp ulike tanker de hadde gjort seg i løpet av intervjuet.

Siste del av intervjuguiden var avslutningen. Her var formålet å runde av intervjuet. Vi ga dem muligheten til å legge til informasjon som de vurderte som relevant, men også rom til å luften andre refleksjoner de hadde gjort seg. I tillegg brukte vi tid på å takke for at de tok seg tiden og fortalte hvordan veien videre så ut. Til slutt spurte vi om det var greit å ta kontakt i ettertid ved eventuelle oppfølgingsspørsmål.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuprosessen vår kan deles inn i to runder. Første runden var med førstekontaktene våre og andre runde var med andrekontaktene som ble rekruttert via snøballmetoden, som vi har omtalt i kapittel 3.3.1. Intervjuene i første runden ble gjennomført fysisk, da vi vurderte at fysiske intervjuer ga en bedre dynamikk under intervjuene. Vi ønsket å skape trygge rammer rundt intervjusituasjonen ved å velge et sted hvor informantene følte seg trygge (Tjora, 2021). Med utgangspunkt i at vi skulle intervjuer om deres arbeid, falt lokasjonen på arbeidsplassen deres. I de fysiske intervjuene ble samtalen tatt opp via lydopptak. Både på grunn av begrensede økonomiske midler og tid, men også fordi informantene holdt til i andre byer, ble intervjuene i andre runde gjennomført over teams. I de digitale intervjuene ble det tatt opptak av både bilde og lyd.

Vi utførte de uformelle samtalene med førstekontaktene i uke 4 og 5 og de formelle intervjuene ble gjennomført mellom uke 9 og 13. Begge studentene deltok i intervjuene, men vi delte opp i to roller som vi rullerte på. Den ene tok den aktive rollen som stilte spørsmål og den andre tok en mer lyttende rolle med mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi satte intervjuenes varighet til cirka en time, men i de fysiske intervjuene satte vi av en halvannen time. Vi erfarte at det var nødvendig med ekstra tid i de fysiske intervjuene, da mye av tiden i starten gikk til blant annet kaffe og småprat, som også er viktig for relasjonen. I de digitale møtene erfarte vi at møtene gikk mer effektivt, hvor informantene var relativt klare til å sette igang.

Etter hvert som vi intervjuet ble vi flinkere til å tilpasse spørsmålene til informantene, blant annet om deres rolle og sammenhengen med tidligere svar på spørsmål. Vi erfarte også at informantene ofte svarte veldig utfyllende på spørsmålene, slik at de ofte svarte på spørsmål vi hadde planlagt å stille senere i intervjuet. Men selvom mange av svarene var utfyllende, hendte det ofte at informantene ikke svarte på det vi spurte om. Spesielt når vi spurte om konkrete eksempler eller en faktisk situasjon som har oppstått, svarte de ofte generelt i stedet for å gi et eksempel. I tillegg opplevde vi at siden informantene hadde ulike lederstillinger, hvor noen var leder på topp mens andre var lenger nede i hierarkiet, førte dette til at spørsmålene ikke alltid passet like godt til informanten og dens rolle. Derfor var det en fordel å ha semistruktur på intervjuet, slik at vi hadde rom til å tilpasse spørsmålene ved hvert tema. I tillegg opplevde vi at noen av informantene tok for gitt at vi forstod det som ble sagt mellom linjene, hvor de la til «om du skjønner» og «sånn og sånn». Vi opplevde også at flere informanter brukte mye intern- og bransjespråk som vi ikke kunne fra før av, dette krevde at vi stilte oppklaringsspørsmål. I flere av intervjuene ble noen av svarene generelle selv om vi spurte etter konkrete eksempler, dette kan være fordi de vil være forsiktige med å gi ut sensitiv informasjon om organisasjonen. Det oppstod også forstyrrelses-elementer i noen av intervjuene, hvor telefoner ringte eller det ble svart på sms-er.

3.5 Dataanalyse

I dette kapittelet har vi beskrevet hvordan vi har behandlet dataene våre, samt hvordan vi har gått frem for å analysere funnene våre.

3.5.1 Data

Som nevnt i kapittel 3.4.3 ble det tatt opptak av alle intervjuene, slik at de kunne transkriberes. De fysiske intervjuene ble tatt opp via taleopptak på telefonen og ble transkribert via transkriberingsprogrammet i Word Online. I de digitale intervjuene ble det både tatt opptak av bilde og lyd, men det ble også transkribert via Teams sin innebygde transkriberingsfunksjon. Transkriberingen utført av Word Online og Teams ble i ettertid gjennomgått, hvor vi sjekket at alt stemte med det som ble sagt. Vi prioriterte å skrive detaljerte transkriberingen, fordi det er vanskelig å vite på forhånd hva som er viktige

temaer (Tjora, 2021). Vi opplevde at transkriberingsprogrammene ofte slet med å tolke dialekter, som gjorde disse mer tidkrevende. Mot slutten av transkriberingen benyttet vi også VGs transkriberingsprogram JoJo, som benytter AI til å transkribere lydfilene. Vi erfarte at JoJo brukte lenger tid på transkribering, men til gjengjeld ga den mer presise transkriberinger og fjernet unødvendig støy. Alle intervjuene ble transkribert på Norsk bokmål, bortsett fra et på engelsk. Dette oversatte vi til norsk for å ytterligere anonymisere.

3.5.2 Koding

For å analysere de transkriberte intervjuene brukte vi NVivo, som er et program for analyse av kvalitative data (Yin, 2018). Vi fordelte intervjuene slik at vi tok halvparten hver. Vi prioriterte å kode intervjuene den andre hadde transkribert, slik at begge skulle være kjent med innholdet i alle intervjuene. En av utfordringene vi oppdaget ved å bruke NVivo til koding var at det var problematisk å samarbeide, da den ene hadde MAC datamaskin og den andre Windows datamaskin. Det var kun mulig og flette de to separate kodefilene sammen på MAC datamaskinen, hvor det ikke var mulig å åpne den sammenflettede filen på Windows på grunn av filformatet. Dette førte til at grupperingen av de samlede kodene bare kunne utføres på en datamaskin.

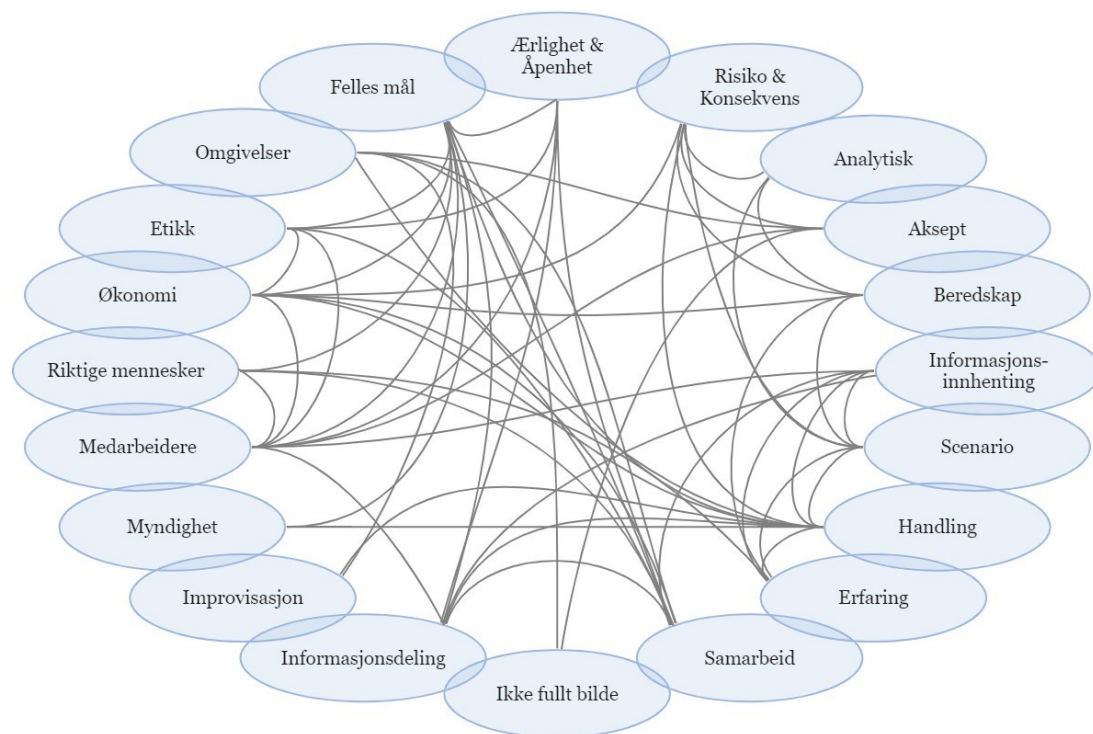
Tjora (2021) beskriver, i sin bok, induktiv empirinær koding som fremgangsmåte for kodingen. Denne metoden har kun et nivå med koder og bruker en induktiv strategi. Han beskriver dette som en hensiktsmessig metode fordi den reduserer forventninger og teorier fra forskeren som analyserer. Denne metoden gjør at man unngår å overse interessante funn som er utenfor det man har sett for seg fra før. I arbeidet vårt med koding av intervjuene tok vi utgangspunkt i den induktive empirinære kodingen. Målet vårt er å kode funnene ut fra utsagnet, slik at kodene ikke kan ha blitt bestemt på forhånd. For eksempel har vi kodet en setningen hvor informanten forteller at det er viktig å ha de rette menneskene, ble dette kodet som «rette mennesker». Denne måten å kode på ga mange koder å arbeide med, fordi når kodene er empirinære får man mange unike koder.

Etter at alle intervjuene er kodet, ble det arbeidet med å gruppere og sammenligne kodene. Fordelen med at vi har tatt utgangspunkt i utsagnene til informantene, er at vi slipper å gå inn på utsagnene for å se hva informantene fortalte. Strategien for grupperingen er å

sortere dem etter funnene, i motsetning til å sortere dem etter hovedtemaene i intervju-guiden. Denne grupperingen dannet grunnlaget for analysen. Gruppering kommer frem i Figur 3.3, som ble brukt til å analysere kodegruppene.

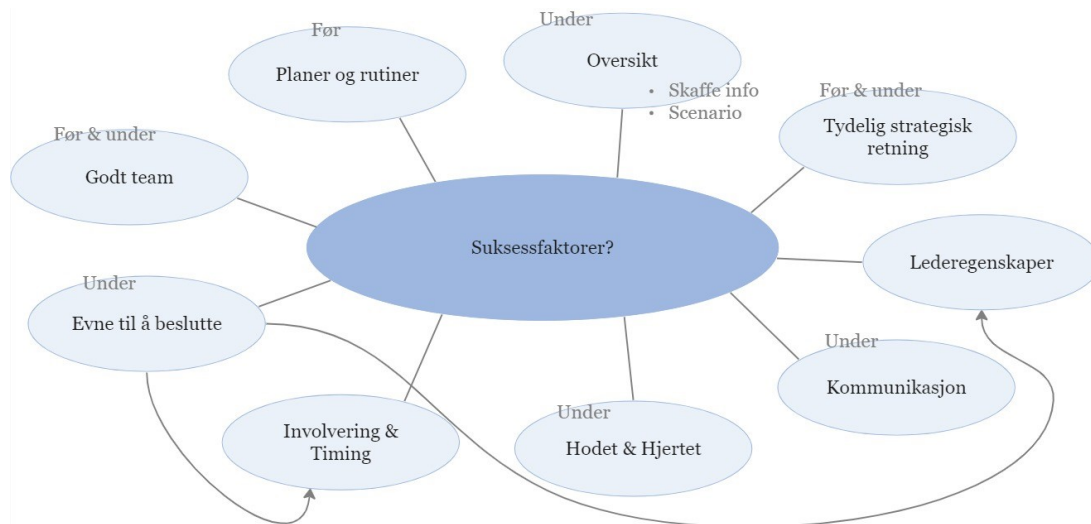
3.5.3 Analysemetode

Etter kodingen satt vi igjen med 20 forskjellige kodegrupper. Prosessen med å analysere dataene startet med at vi først tegnet alle gruppene på en tavle, og prøvde å finne sammenhenger. Det viste seg raskt at vi så at de fleste gruppene kunne kobles sammen med hverandre. Figur 3.3 illustrerer hvordan første utkast av tankekartet vårt så ut.



Figur 3.3: Det første tankekartet

Med bakgrunn i at problemstillingen spør etter suksessfaktorer for håndtering av krevende uforutsette situasjoner, ønsket vi å gruppere inn i færre grupper med tydeligere skiller, slik at det ble tydelig hva som var suksessfaktorene. Derfor startet vi med å tegne et nytt tankekart, vist på Figur 3.4. Videre ble fremgangsmåten vår å tenke på nytt hva vi tolket som suksessfaktorer, etter å ha bearbeidet funnene våre. Vi klarte å få mindre grupper, men opplevde at det fortsatt ikke var tydelige nok skiller.



Figur 3.4: Det andre tankekartet

Dermed begynte vi prosessen på nytt, med utgangspunkt i det tidligere tankekart. Dette ga oss figuren som vi presenterer i starten av kapittel 4. Her kom vi frem til fire suksessfaktorer som gikk igjen i funnene våre. Dette var *forberedelser*, *samarbeid*, *oversikt*, og *prioriteringer*. I tillegg så vi også at *aksept* gikk igjen som en forutsetning i funnene våre. Dette la grunnlaget for hvordan vi analyserte dataene, både resultatene og diskusjonen tar utgangspunkt i disse suksessfaktorene. I diskusjonen analyserte vi de presenterte dataene ved å se det i sammenheng med den presenterte teorien, der vi både brukte teorien til å bekrefte funnene, men også sette spørsmåltegn ved funnene.

3.6 Kvalitetssikring av data

Når man snakker om kvalitetssikring av data brukes ofte kriteriene validitet, reliabilitet, og generaliserbarhet (Tjora, 2021). I dette delkapittelet har vi synliggjort hvilke valg vi har tatt og hvordan det påvirker studiens kvalitet.

3.6.1 Validitet

Johannessen et al. (2011) formulerer validitet som «*Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*». Det er derfor viktig at studien er utformet slik at den kan svare på det vi faktisk forsøker å stille spørsmål om. Vi har styrket validiteten ved å redegjøre metodevalgene våre, med bakgrunn i problemstillingen og

formålet med studien. For eksempel har vi begrunnet hvorfor vi har valgt dybdeintervjuer og ikke observasjoner, med at vi er interessert i lederes subjektive erfaringer og refleksjoner. Observasjoner ville istedenfor gitt oss svar på hva de praktisk gjør for å håndtere krevende uforutsette situasjoner.

Validitet omfatter også om det er troverdighet i det informantene sier (Johannessen et al., 2011). For eksempel kan et ønske om å fremstille seg selv og organisasjonen i et godt lys påvirke svarene. Man kan aldri helt sikkert vite om informantene forteller sannheten, og det er derfor viktig å ha dette i bakhodet. I intervjuene spør vi informantene om deres subjektive mening, derfor er det mindre viktig å fastslå hva som er den objektive sannheten. Fordi vi spør om situasjoner tilbake i tid kan hukommelsen ha en påvirkning, som også informantene selv påpekte. Det er også viktig å være klar over intervjueffekten, som er hvordan forskerens tilstedeværelse påvirker informanten. Dette er egentlig umulig å unngå i kvalitative metoder, men det er viktig å være klar over at det er tilstede og at man anerkjenner det (Johannessen et al., 2011). I tillegg til tilstedeværelsen vil all informasjon gå gjennom forskeren som et filter (Johannessen et al., 2011). Dette betyr at vi velger ut den informasjonen vi trodde var viktig, som da gjør informasjonen mer subjektiv.

«Men jeg har jo glemt hele rekken på dette her» Informant C2

Validiteten til studien kan styrkes ved å benytte metodetriangulering eller vedvarende observasjon (Johannessen et al., 2011). Ved metodetriangulering brukes ulike metoder for innsamling av data. På bakgrunn av at en masteroppgave er begrenset på tid og ressurser, er dette ikke blitt utført.

3.6.2 Reliabilitet

Ved reliabilitet snakker man om intern logikk eller sammenhengen i prosjektet (Tjora, 2021). Vi må derfor spørre oss selv om det vi har funnet ut og konkludert med henger sammen. Reliabilitet handler også om hvor godt vi har formidlet og begrunnet valgene våre når vi presenterer resultatene våre. For å styrke reliabiliteten peker Johannessen et al. (2011) på at det er viktig at vi som forskere gir leseren innsikt i fremgangsmetoder og gir leseren konteksten. I tillegg er det viktig å redegjøre godt for alle valg, og blant annet synliggjøre kriterier.

*«Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: Hvilke data som brukes,
hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides»*
(Johannessen et al., 2011, s. 243)

Vi starter med å se på hvilke data som presenteres. Her understreker Tjora (2021) at det er viktig å se på hvilke sitater som presenteres og hvilke som ikke presenteres. I resultatene hadde vi fokus på å presentere sitater som var med på å svare på problemstillingen. Rundt temaer der flere informanter har sagt tilnærmet det samme har vi ofte valgt å kun presentere et av sitatene. Vi har lagt vekk på å presentere begge sider, der informantene har hatt motstridene synspunkter. I resultatet har vi valgt å bruke mange direkte sitater, dette bidrar til at leseren kommer tettere på (Tjora, 2021).

For å belyse for leseren hvordan vi har samlet inn data har vi beskrevet dette i kapittel 3.4. Her har vi begrunnet hvorfor vi har valgt kvalitative dybdeintervjuer, og belyst hvilke muligheter og begrensninger dette gir. I kapittel 3.3.1 har vi presentert utvalget vårt. Der har vi belyst at siden problemstillingen spør etter en leders perspektiv på håndtering av krevende uforutsette situasjoner, har vi intervjuet ledere som har håndtert krevende uforutsette situasjoner. I tillegg belyser Tjora (2021) at det er viktig å se på om vi har kjenneskap til informantene fra før. Som nevnt tidligere har det vært en utfordring å få intervju med informanter uten en forbindelse.

Kvalitative undersøkelser sammenlignet med kvantitative bruker ikke strukturerte data-innsamlings teknikker (Johannessen et al., 2011). Her samles data inn ved hjelp av en samtale, og kan ikke styres like rett frem. Studien vil sannsynligvis ikke få samme svar om en annen forsker prøver å kjøre akkurat det samme opplegget. I tillegg til å samle inn forskjellig data vil også ulike forskere tolke dataene forskjellig på grunn av ulik erfaring, kunnskap, og bakgrunn (Johannessen et al., 2011). I kapittel 3.5 har vi beskrevet hvordan vi har gått frem med analysen vår og hvordan vi har brukt teorien til å styrke og problematisere funnene våre.

3.6.3 Generaliserbarhet og ekstern validitet

Ekstern validitet handler om prosjektet kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2011). Med andre ord, kan funnene vi har fått fra lederne i casebedriftene overføres til andre norske organisasjoner? Gjennom arbeidet vårt har vi utviklet ny kunnskap og innsikt om fenomenet vi har studert. I vår studie har vi ikke stort nok utvalg, slik som kvantitative studier har, til å trekke generaliserte statistiske slutninger. Derfor forklarer Johannessen et al. (2011) at i kvalitative undersøkelser snakkes det heller om å overføre kunnskap.

Tjora (2021) understreker at det er viktig å ikke ta for lett på vurderingen av generaliserbarhet, hvor han trekker frem to former for generaliserbarhet, moderat generalisering og konseptuell generalisering. Imidlertid har vi ikke et mål i vår studie om å kunne generalisere, men heller et ønske om økt innsikt og forståelse av temaet fra ulike perspektiver. Vi har snakket med en til tre informanter fra hver organisasjon, noe som ikke gir særlig grunnlag for å generalisere innad i organisasjonen. Det er derfor viktig for oss å være bevisste på begrensningene i vår studie og ikke trekke generaliserte slutninger ut fra våre funn. Ved å være transparente om våre begrensninger kan vi opprettholde troverdigheten til vår forskning, og bidra til en mer kritisk tilnærming til vurderingen av generaliserbarhet i kvalitativ forskning (Tjora, 2021).

3.7 Forskningsetiske hensyn

Forskningsetiske hensyn som blir gjort ved intervjuer, handler oftest om presentasjon av data, og hva som blir anonymisert (Tjora, 2021). Nerdrum (1998) deler de forskningsetiske hensynene inn i tre typer:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Alle deltakerne har fått tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene, som inneholder prosjektets formål og hva det innebærer for dem å delta. Skrivet inneholder også et samtykkeskjema, der alle informantene har skrevet under på at de frivillig ønsker å delta

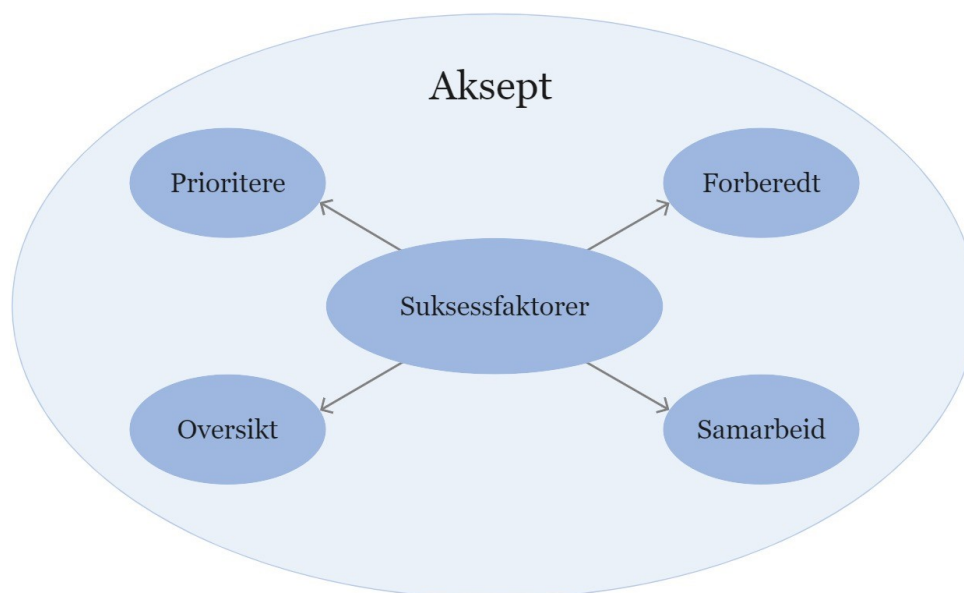
i studien. Informasjonsskrivet og samtykkeskjema ligger vedlagt i Vedlegg B. Fordi vi har et forskningsprosjekt som behandler personopplysninger har vi meldt inn studien til NSD (Norsk senter for forskningsdata), som har avtale med NTNU. Vi har fått godkjenning av NSD til å gjennomføre studien så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet.

For å sikre informantenes anonymitet har vi beskrevet i informasjonsskrivet hvordan vi behandler personopplysninger, der vi blant annet skrev at «Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data» og at personopplysningene vil slettes etter at masteroppgaven er godkjent. I samtykkeskjema har vi inkluderte et valgfritt punkt «at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [kryss av hvis aktuelt]». Dette har ikke alle informantene krysset av for, og derfor har vi valgt å anonymisere både informanter og organisasjonene slik at ingen skal gjenkjennes. Denne studien behandler ikke personlige spørsmål og opplysninger, men omfatter kun opplysninger knyttet til arbeidet deres. Under intervjuer der informanter har uttrykt at de ikke ønsker at opplysninger skal deles videre, har vi respektert dette. Dette er ikke en studie hvor informantene er utsatt for skade, men vi har unngått å spørre om sensitive og følsomme temaer for å utsette informantene for minst mulig belastning.

Vi har tidligere nevnt i kapittel 3.5.1 at vi har benyttet appen JoJo som er levert av VG. Denne appen kjører transkriberingen lokalt på datamaskinen, som betyr at innholdet ikke blir lastet opp på nett. VG opplyser også at de ikke samler inn data i appen (VG, 2023).

4 Resultater

Resultatene presentert under er en samling av funnene gjort gjennom intervju med ledere over flere nivåer. Målet vårt er å belyse hva suksessfaktorene informantene kommer med med bakgrunn av problemstillingen «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». Vi har også presentert svakheter ved håndteringen som informantene nevner. Etter å ha bearbeidet intervjuene har vi gruppert suksessfaktorene som informantene går innom i fire faktorer, hvor vi har sett at aksept går igjen som en forutsetning for alle suksessfaktorene. Dette har vi illustrert i Figur 4.1. Resultatkapittelet starter med å ta for seg aksept og går gjennom alle suksessfaktorene. Som nevnt i metoden, i kapittel 3.3.1, er informantene differensiert der bokstaven forteller hvilken bedrift de tilhører og tallet er hvilken informant i bedriften de er. For eksempel er informant A1 informant nummer 1 i bedrift A. Oversikten over alle informantene er presentert i tabell 3.1.



Figur 4.1: Suksessfaktorer

Hvilke krevende uforutsette situasjoner snakket lederne om?

I intervjuene ble det hovedsakelig snakket om koronapandemien som en krevende uforutsett situasjon. Koronapandemien ble snakket om i intervju med A1 og A2 fra bedrift A (konsulent), B1 og B2 fra bedrift B (luftfart), C1 og C2 fra bedrift C (hoteller) og D1 fra bedrift D (medisinsk teknologi). Intervjuet med informant A3 fortalte informanten at

koronapandemien ikke opplevdes som en uforutsigbar situasjon med tanke på sin rolle, og uttrykte at det var jobben med tilbud og salgsprosesser som opplevdes som mer uforutsigbart. Informanten fortalte videre at de kunne oppleve at kunder plutselig sa nei til oppdrag eller de hadde for mange oppdrag i forhold til hva de kunne tilby. I intervjuene med informant D2 og E1 ble det snakket mer om kriser generelt, da de begge hadde en HMS rettet rolle.

4.1 Aksept: Det er uforutsigbart å være leder

Informantene fortalte om aksepten rundt det usikre i de situasjonene de befant seg i. Informant A2 (konsulent) informerte om at *«vi forstod at man måtte leve med mer usikkerhet rundt beslutningene»* da refererte A2 til koronapandemien. Informant A3 fortalte generelt om det å være leder og håndtere usikkerhet *«Det å være leder og skal ta beslutninger, det betyr å alltid kontinuerlig stå i uforutsette situasjoner»*. Det var enighet om det å akseptere det usikre som informant B2 (luftfart) sa *«men som leder, må man akseptere det»*. Informant D1 (medisinsk teknologi) snakket om erfaring med uforutsigbarhet over lang tid *«Jeg har vært leder i over 30 år, så det er sann med den saken med alle sanne stillinger, det er uforutsigbart»*.

Informantene fortalte om omgivelsene deres, i disse tilfellene er det snakk om koronapandemien. Informant C1 (hoteller) fortalte *«det vet vi ikke hva er for noe, visste ikke hvor lenge [det ville vare][...] det er så stor usikkerhet»* og D1 (medisinsk teknologi) fortalte om det uforutsigbare *«det er uforutsigbart, også kan jo rammebetingelsene endre seg»*.

Informantene tok også opp om det med å akseptere at man mangler informasjon eller ikke har det fulle bildet. Dette må aksepteres slik at man kan ta en beslutning. Informant B2 (luftfart) fortalte om at *«man har begrenset informasjon, og vet jo at det ikke er det fulle bildet»*. Informant A3 (konsulent) reflekterte over at selv om man tror man har kontroll over informasjonen når man skal ta en beslutning, *«du kan legge fram beslutningsgrunnlag på at det her er lurt, men du vet egentlig ikke. Du har ikke kontroll på den informasjonen som du tror at du har har kontroll på»*. Videre tok informantene opp om at man må ta en beslutning til slutt, med den informasjonen man har. Informant B2 sa *«du må bare [ta en avgjørelse], med den informasjonen du har og ta den beste avgjørelsen der og*

da» og informant D2 (medisinsk teknolog) fortalte *«faktisk er du betalt for å ta disse beslutningene, og du må akseptere at du også noen ganger kan konkludere feil»*.

4.2 Forberedt: Bedre i stand til å håndtere det som kommer

Informantene la fram de ulike verktøyene de har for å håndtere krevende uforutsette situasjoner, dette ble omtalt som beredskapsplaner. Mange av informantene nevnte at i deres bransje er det nødvendig med et godt system for beredskap. Dette omfattet bedrift B i flybransjen, bedrift E innen forskning, og bedrift D som er en organisasjon som håndterer farlige kjemikalier. Informant E1 informerte at *«vi har et så godt planverk at man føler at man er veldig godt forberedt på å ta beslutninger»*. Informant A1 (konsulent) reflekterte rundt hvor gode systemene de har i dag, *«å tro på at man har gode systemer som da sørger for at de som tar beslutningen faktisk fatter beslutninger, på oppdatert informasjon, og det får man nesten aldri testet godt nok, før det er en krise»*. Informant B2 fortalte først om deres beredskapsplaner, og fortalte videre om hvordan organisasjonen skiller seg fra andre *«jeg tror vi er heldige, selvfølgelig, innen luftfart, fordi vi alltid har en beredskapsrespons klar, fordi det alltid er en sjanse for at det vil skje en krisesituasjon. Så kanskje ulikt andre virksomheter har vi et veldig strukturert system for nødhjelp»*.

Andre tiltak organisasjonene har gjort for å forberede seg på kriser er å øve på kriser, i form av øvelser eller scenarioplanlegging. Både informanter fra bedrift D (medisinsk teknologi) og E (forskningssenter) nevnte at de har øvd seg på kriser. Informant E1 delte *«vi trener på ulike scenarier, trener på ting vi kanskje tenker er litt lite sannsynlig, trener mye på det vi tror er sannsynlig, men så må man være litt oppfinnsomme for å trene på det man ikke ser for seg»*. Informant E1 fortalte at de øver seg på scenarier som blant annet brann, ulykker, angrep, demonstrasjoner, og cyberangrep. Informant D1 fortalte at de også øver seg på kriser som brann og andre ulykker, og at de i tillegg øver seg på pandemi *«pandemiøvelse hvert år, kanskje det har på en måte mentalt sett gjort noe med oss»*. Informant D1 la også til at da koronapandemien kom, skjedde ingenting av det de hadde forberedt seg på *«ikke en eneste en traff vi på. Når pandemien faktisk kom, var det egentlig litt pinlig»*. Informantene reflekterte også over hva disse øvelsene har gitt dem og hvordan det er å øve på krevende uforutsette situasjoner, informant E1 fortalte *«jeg kan ikke si at vi er forberedt på hva som helst, og jeg kan heller ikke se at det ikke kommer*

til å påvirke oss, og vi ser det også når vi trener», og informant D1 sa «hvis du øver på forskjellige scenarier og forskjellige ting [...] så vil du være bedre i stand til å håndtere det som kommer, selv om du aldri har håndtert det før og sånn gjør vi øvelser».

Informanter fra bedrift A (konsulent) og C (hoteller) fortalte at de ikke har like stort behov for å planlegge for kriser, fordi slike kriser ikke inntreffer så ofte, og derfor var det ikke noe poeng å bruke resurser på det. Bedrift C hadde ikke etablerte kriseteam og måtte gjøre dette når koronapandemien ankom. Informant C1 sa *«vi har ingen manualer på dette, ingen instruksjoner på dette, vi er egentlig bare hva vi vet, hva vi hele tiden leser oss opp på, og eventuelle erfaringer vi har i organisasjonen vår».*

Ofte når kriser oppstår passer ikke planen, det er behov for å improvisere. Informant D1 (medisinsk teknologi) fortalte om *«når det skjer en hendelse så har det aldri vært den vi har gjort, og da må du både kjøre den planen du har hatt, og så må du improvisere»* og informant C2 (hoteller) *«noen ganger kan man ikke følge den slavisk. Noen ganger er det ting som avviker fra hvordan man tenker man skal håndtere det».* Derfor påpekte informant D2 at det er viktig at planen er fleksibilitet *«det kan jo hende at det oppstår alternative situasjoner som ikke står på den planen, noe som ikke har skjedd før, eller som er helt annerledes, [...] derfor må planen ha fleksibilitet, slik at man kan være kreativ til å gjøre andre ting».*

4.3 Samarbeid: Sjelden alene om beslutningen

Når informantene må ta beslutninger, under krevende uforutsette situasjoner, tar de ofte beslutninger i team. Hvilket ledernivå informantene er på varierer, det gjør også hvilke typer beslutninger de tar, og hvor involvert de er i beslutningene som skjer øverst i organisasjonen.

4.3.1 Rette mennesker på jobben

Innledningsvis presenteres funn der informantene fortalte om det å ha et godt sammensatt team, eller å ha de rette menneskene til rett jobb. Informant A3 (konsulent) sa at man må *«sette sammen riktige mennesker i et rom for å løse riktig utfordring».* Det er flere informanter som var inne på samme tema. Informant A1 påpekte at det er lederen sin

jobb som leder å ansette de riktige folkene til jobben, men også se når du har feil menneske på jobben «*sørger for at man har riktig personer som da inngår i teamet, og når man ser at personer ikke fungerer, tas beslutningen om å ta de ut og sette inn andre*».

Informant B1 (luftfart) fortalte om det å sette sammen et team, der man både må ha de rette menneskene og ha den riktige kombinasjonen av de. Hvor informant B1 fortalte at for å løse langvarige kriser, slik som koronapandemien, behøver du både operative mennesker (mennesker som typisk jobber i flybransjen) og analytiske mennesker. «*Du må ha litt begge typer personer, hvor de jobber sammen, for da blir det ikke bare hva som skjer i morgen, men det blir [...] også det som skjer om 6 eller 12 måneder [...] dette har vi hele tiden i bakhodet*».

Summen av det informantene fortalte om, oppsummeres godt av informant B1 som forklarte hva som er viktig for at det skal gå bra under en krise «*det tror jeg er litt å ha de rette menneskene, de rette prosessene, og de rette systemene*».

4.3.2 «Vi stod i det sammen»

Vi fant gjennom intervjuene at informantene fortalte hvor viktig samarbeid var og hvordan de ikke tok alle beslutningene alene, men de diskuterte dem sammen.

Informantene fortalte om et godt samarbeidet innad i organisasjonen. Informant C2 (hoteller) trakk frem «*alle avgjørelser ble grundig diskuterte*» og «*det er jo godt samarbeid*» som suksessfaktorer. Informant C1 fra samme organisasjon sa «*du tar beslutninger alene, men du baserer det på teamet rundt deg og den gjengen, så tar du beslutninger*». I bedrift B (luftfart) fant vi også enighet om at man samarbeidet om beslutninger, som informant B1 fortalte «*det er ingen som egentlig sitter alene og gjør noe, vi sammenligner sammen, og hvis vi er usikre på om det er fornuftig, så involverer vi*» og informant B2 delte «*for å være tydelig, jeg var ikke alene om dette*». Fra de andre organisasjonene ble også samarbeidet fortalt om, som informant D1 sa «*jeg tok ikke noen beslutninger alene, jeg forhørte meg*». Informant A3 (konsulent) fortalte om samme tema «*du må prøve å diskutere deg fram til enighet i organisasjonen, at dere står sammen om de beslutningene og risikoen for feil det medfører*». Som en av de øverste beslutningstakerne i organisasjonen, er dette et perspektiv fra toppen av hierarkiet.

Informantene fortalte om samarbeidet mellom medarbeiderne som var med å ta beslutninger, og hvor fornøyd de var med samarbeidet. Informant A3 (konsulent) forklarte «*Vi i fellesskap tar den beslutningen på min innstilling. Og det handler rett og slett om å være enige om, og samstemt i ledelsen om at dette gjør vi*». Informant B1 (luftfart) la fram at det var åpent for diskusjoner, men fortalte også «*overraskende nok, så er vi stort sett enig*». Informant C2 (hoteller) fortalte om beslutninger som ble tatt og hvordan det var «*Det var heller aldri noen uenighet. Vi sto i det sammen. Når vi hadde bestemt oss for å gå den veien, så gjorde vi det*». Dette viste til at det var stor enighet i beslutningene som ble tatt, men det var åpent for diskusjon og innspill.

4.3.3 Høy grad av involvering kan resultere i tidkrevende prosesser

Vi fant når beslutningene skulle bli tatt, var det ulik grad av involvering. Som nevnt tidligere la informantene stor vekt på samarbeid. Det var forskjell på hvilke informanter som la vekt på involvering av medarbeidere.

Flere av informantene pekte på at høy grad av involvering kan resultere i tidkrevende beslutninger. Informant A2 (konsulent) ga uttrykk for at involvering er nødt til å stoppe ved et tidspunkt «*det er veldig lange prosesser og veldig stor involvering. Involvering skal være positivt, men på et eller annet tidspunkt så stopper involveringen og så tas det en beslutning*». Informant D1 (medisinsk teknologi) trakk frem hva som var viktig å prioritere ved involveringen i beslutningsprosessene «*punkt nummer en på alle kriser er involvering av alle som blir involvert i enten å redusere sannsynligheten for katastrofe hos oss, eller for konsekvensen av det*». Imidlertid trakk informant B2 (luftfart) frem at det ikke er hensiktsmessig å bruke for mye tid på gruppetenking «*jeg tror i slike situasjoner er det veldig viktig, fordi du kan ikke ha denne gruppe tenketanken hele tiden. En beslutning blir tatt, og deretter utfører de ansvarlige handlingen på grunn av den beslutningen*».

Etter en beslutning er fattet fortalte informantene om de ulike reaksjonene som kunne komme fra medarbeidere. Informant B2 (luftfart) fortalte at «*du må akseptere at ansatte kan bli ekstremt negative og gå til personangrep*» og informant D1 (medisinsk teknologi) sa «*de kom jo direkte til meg*» og «*det var ekstremt mye motstand mot [et tiltak]*». Dette illustrer de vanskelige beslutningene som måtte tas, og hvordan det direkte påvirket informantene å være ansvarlig for de. Informant C2 (hoteller) fortalte at det er forståelig at det

kan komme ekstreme reaksjoner fra medarbeidere «fordi det er jo en krisesituasjon, hvor mange ansatte gikk i krisemodus på grunn av at det var en pandemi som var skummel».

4.3.4 «Du må tenke på hvem som mottar informasjonen»

For å kunne ta en beslutning trenger man å kommunisere hva man ønsker og hvilken type informasjon man sitter med. Ved å se på informasjonsdeling mellom informantene, deres med-beslutningstakere, og medarbeider, fikk vi et innblikk i hvordan prosessen så ut.

Informantene snakket om viktigheten av å forstå hvem mottakeren er når man kommunisere budskapet sitt. Informant B2 (luftfart) belyste sin filosofi ved informasjonsdeling «det handler ikke om hvem som gir informasjonen, du må tenke på hvem som mottar informasjonen [...] nøkkelen var språket vi brukte, og å gjøre det forståelig for publikummet». Informanten snakket i denne situasjonen om å kommunisere budskapet slik at blant annet kabinbesetningen skulle forstå det. Informant D1 (medisinsk teknologi) belyste hvordan informasjonen som skulle sendes ut ble dobbeltsjekket «jeg måtte sjekke om vi kan skrive det sånn? Den siste jeg sjekket med, var alltid hun i resepsjonen».

Informantene fortalte også om hvordan de formidlet informasjon til sine medarbeidere. Hvor informant B2 (luftfart) belyste «det var veldig viktig å få det ut så tidlig som mulig». Andre snakket mer om hva medarbeidere, som mottok informasjonen, syntes om det. Informant A1 (konsulent) fortalte om svarene på en intern undersøkelse som gikk ut på hvordan medarbeiderne opplevde informasjonsflyten under koronapandemien «det ser mer ut som om at det er bedre å informere mer av det samme på nytt igjen, sånn at medarbeidere ser at det er en løpende flyt her». Informant D1 (medisinsk teknologi) vurderte informasjonsflyten som god «Det var i grunnen lite spetakkel og lite bråk, det betyr jo at informasjonen som folk fikk var god [...] jeg var jo leder da, så jeg er kanskje litt inhabil til å svare på det spørsmålet». Oppsummert påstår informantene at det er viktig å sende ut informasjonen så tidlig som mulig og heller sende samme informasjon på nytt, enn å ikke sende noe, selv om det ikke har skjedd en oppdatering i håndteringen.

4.3.5 Fullmakt til å ta beslutninger

For at beslutningsprosessen ikke skal stoppe opp, må lederne som tar beslutningene ha myndighet til å ta de, spesielt for mellomledere. Informant B1 (luftfart) trakk fram at det er viktig *«at du lar folk få lov å ta de beslutningene de trenger slik at de kan holde speeden. Da tør de også å ta beslutninger, og da stopper ikke ting opp»*. Videre fortalte B1 at dette bidrar til en mer effektiv prosess, slik at beslutningene ikke må innom flere ledd før den blir besluttet. Informant A3 (konsulent) trakk fram at det er viktig i beslutninger at du har en som tar en beslutning, og da har fullmakt til det *«helt på slutten av disse prosessene, da er det noen som må si, sånn gjør vi det»*. Informant D1 (medisinsk teknologi) beskrev beslutningsprosessen som 'demokratisk diktatur' *«alle får lov til å si hva de mener, men jeg bestemmer»*.

Informant B1 uttalte at fullmakter er typisk norsk (med flat struktur) der man får tillit til å ta beslutninger *«jeg tror nettopp det jeg innledet med at du har fullmaktene til at du kan ta de rette beslutningene, og det er nok vel så mye en kulturell sak»*. På en annen side tok informant B2, fra samme bedrift, opp at den norske strukturen også kan være en utfordring *«jeg synes det er en utfordring for å være helt ærlig, fordi jeg tror du trenger et ledelsesteam som styrer retningen, som definerer hva målene er, hvem er vi, og hva skal vi gjøre. Og dette må føres videre nedover linjen»*.

4.3.6 Samhold, tillit, og åpenhet

Flere informanter pekte på felleskap som en viktig faktor for at de håndterte situasjonene bra. Informant A3 (konsulent) trakk frem lagfølelse som en drivkraft *«når vi jobber ordentlig godt som et team [...] Så er det den der lagfølelsen av å lykkes sammen, som kanskje er en drivkraft da?»*. Informant D1 (medisinsk teknolog) fortalte at en styrke var at de var både glad i hverandre og organisasjon *«det er jo kanskje fordi at vi kjente hverandre så godt, og vi i organisasjonen vi har jobbet sammen i mange år [...] vi er jo glad i bedriften, også er vi litt glad i hverandre»*. Informant B2 (luftfart) nevnte også lidenskap til selskapet som en suksessfaktor *«til syvende og sist hadde vi et team som ofret alt og ønsket å kjempe for at selskapet skulle overleve. Og jeg tror at mye av suksessfaktoren kom ned til lidenskapen folk hadde for arbeidsgiveren»*.

Informant A3 (konsulent) nevnte tillit som en viktig suksessfaktor «*det at man har tillit til at man kan diskutere det, og når vi er ferdig med beslutningen, så er vi venner på utsiden av møteroms døra*». Tillit er også et tema informant B1 (luftfart) snakket om «*du må sikre at du har de rette menneskene med deg og at du har evne til å gi tillit og ta tillit. Hvis du ser at det fungerer så fungerer det og da kan du gi mer tillit. Men hvis det ikke fungerer, så må du ta tillit*». Informant B2 fortalte at det var viktig å ha tillit fra øverste hold i beslutninger «*en administrerende direktør som virkelig trodde på teamet, og at vi alle skulle gå i samme retning*». Informant A3 trakk fram at det var viktig å ha med seg hele organisasjonen «*før du fatter en beslutning, fordi man ønsker å ha med seg organisasjonen på det*».

Åpenhet og ærlighet ble trukket frem som et tema i flere av intervjuene. Informant D2 (medisinsk teknologi) fortalte at det har vært en av suksessfaktorene deres «*at man er åpen, ærlig, og direkte, og ikke prøver å feie noe under teppet*». Det samme forteller informant C2 (hoteller) «*jeg vil også si at samarbeidet mellom oss og hotelldirektørene, åpenheten vi har hatt, å være åpne for å høre andre innspill, og lytte til hverandre, er kjempeviktig*». Som en motpart på temaet fortalte informant B2 (luftfart) at man noen ganger kan være for åpen «*jeg har lært at å være for åpen og transparent kan resultere i enda flere problemer. Og det handler ikke om å holde tilbake informasjon. Det handler ikke om å være hemmelighetsfull. Noen ganger er for mye informasjon også dårlig*».

4.4 Oversikt: Få oversikt over situasjonen

I intervjuene spurte vi informantene om informasjonsgrunnlaget de fikk, for å kunne fatte en beslutning. Informant D2 (medisinsk teknologi) fortalte at hen har erfart at det lønner seg å skaffe seg informasjon før man tar en beslutning «*når du har mye erfaring, så har du kjent på at det er veldig klokt å prøve å ha noen fakta på bordet, før du faktisk tar den beslutningen*». Flere av informantene uttrykte at å skaffe seg den informasjonen de trengte var et ansvar du som leder har, som informant D1 sa «*jeg er vant til å skaffe meg den informasjonen*». Videre tok flere opp at man må bruke den informasjonen for å danne seg et oversiktsbilde over situasjonen. Der informant C1 (hoteller) sa «*det handler om å få oversikt over bilde*», samme sa informant C2 «*samle informasjonen og ta tiden til å hjelp, for å få overblikket*».

Flere av informantene vi snakket med beskrev en analytisk tilnærming til situasjonene, hvor de delte dem opp i mulige scenarier. Dette ble blant annet beskrevet av informant B1 (luftfart) «*du måtte prøve se fram i glasskula og i den settingen tenker vi hele tiden scenarioplanlegging*» og informant D2 (medisinsk teknologi) «*prøver å ha kartlegging av hva problemet egentlig består av. Prøver etter beste evne å få en beskrivelse av mulige løsninger, enten basert på analytiske eller empiriske metoder*». Informant A2 (konsulent) fortalte om fordelene med å gjøre det på denne måten «*opplevelsen er at det her ga oss en veldig god innsikt og styring til å vite hvor vi lå*».

Det ble også fortalt under intervjuene at det var viktig å være klar over konsekvensene ved å ta ulike beslutninger. Informant E1 (forskningscenter) fortalte at ved hvert scenario måtte man se hva risikoen var «*hvilke risikoer ser vi, og risiko er jo alltid sannsynlighet ganger konsekvens*». I sammenheng med koronapandemien tok informanter fra bedrift B (luftfart) og bedrift A (konsulent) opp hvilke vurderinger de gjorde med tanke på risiko. Der informant B2 la til at en risiko ved flere beslutninger var hvor permanente de var «*på den tiden visste vi at ting kunne endre seg veldig raskt, men beslutningene du tok var ganske permanente*». Dette er en utfordring som også B1 fortalte om «*utfordringen med scenariotankegangen for oss, er at hvis vi tar et valg tidlig, så binder det oss på alt videre*». Under intervjuet nevnte informant A2 at «*vi hadde en veldig pessimistisk tilnærming i starten som var drevet av vår vurdering [...] det er kanskje noe vi ikke hadde gjort igjen, neste gang det inntreffer vet vi litt mer enn vi gjorde i mars 2020*».

4.5 Prioritere: Hvilke hensyn er viktigst?

Når man står overfor en krevende uforutsett situasjon, må man vite hvordan man skal prioritere for å ta gode beslutninger for å komme seg videre. Våre funn som omhandler prioriteringer er presentert under, hvor informantene har fortalt om prioriteringer i henhold til tidsbruk, retningen til organisasjonene under krisen, og den økonomiske overlevelsen mot den menneskelige faktoren.

4.5.1 Hvor lang tid skal du bruke på en beslutning?

I kapittel 4.4 nevnte informantene at det var viktig å få et oversiktsbilde. Informantene tok opp hvor mye tid man skulle prioritere til innsamling av nok informasjon. Informant B2 (luftfart) nevnte at i krisesituasjoner kan du ikke vente på å få nok informasjon «*hvis du er i en hvilken som helst krisesituasjon, hvis du vil sitte tilbake og si at du ikke vil gjøre noe før du har all informasjonen, vil det ikke fungere. Du må være villig til å ta det steget*». Dette gjenspeiles også i informant A2 (konsulent) sitt utsagn «*hvis man skal gjøre noe i dag, så må man bruke den innsikten man har på et eller annet tidspunkt*». Informant C1 (hoteller) tok også opp dilemma mellom tidsbruk og informasjonsinnsamling «*det er alltid vanskelig å vite når timingen og hvor mye informasjon skal du ha for å ta en beslutning? Jeg tror selv, at hvis du venter på å få for mye informasjon, så er det for sent. Du må ha litt guts [...] de som går og klør seg i hodet for lenge, de taper mye*». Informant C2 nevnte også at under koronapandemien måtte ikke beslutningene tas øyeblikkelig «*det var heller ingen avgjørelser som krevde at vi måtte ta en avgjørelse på timen*».

«Og grunnen til at du har jobben din er fordi du skal være kvalifisert nok med svært begrenset informasjon til å ta en god avgjørelse. Det er jobben. Alle kan gjøre jobben med all informasjon, da er det veldig enkelt å ta enhver beslutning. Hvis du er flink i jobben din, er det fordi du har bare litt informasjon, men du kan fylle inn resten selv.» Informant B2

I prat med informantene har vi fått forskjellige perspektiver på hvor lenge man skal vente med å ta en beslutning. Informant D1 (medisinsk teknologi) la til at dette varierte avhengig av type beslutninger «*noen beslutning må du jo ta fort, og noen kan du diskutere*». Informant B1 (luftfart) mente at det er bedre å prøve å ta en beslutning enn å vente «*det er kanskje viktigere at du prøver å ta noen beslutninger enn at du rett og slett bare sitter og venter*». Informant B1 la også til at i flybransjen er de vant til å ta raske beslutninger «*de er vant med å håndtere at det er kriser, og det skjer ting og det skal skje raskt*». Informant D2 nevnte også at noen ganger kan det være verre å ikke ta en beslutning «*noen ganger er du bare nødt til å ta en beslutning, der det er verst om du ikke tar noen beslutning*». Informant A1 (konsulent) fortalte at hen har erfart i ettertid at de ikke burde ha utsatt beslutninger «*en svakhet i hvordan vi håndterte denne krisen, er vel mest at noen beslutninger ble utsatt på bakgrunn av at man synes det var vanskelig*».

Informant C2 (hoteller) fortalte at selv om man burde være rask med å ta beslutninger, må man huske å bruke tid på å diskutere med de som blir berørt *«det er bra at man har litt fart, men man liker ikke å gå så fort frem, at man glemmer å ta hensyn til det man burde sett. Vi ringte aldri og sa at vi bare gjør sånn, og så gjorde vi det. Det var alltid en diskusjon, en prat, og vi tenkte på det litt og snakket senere»*. Informant A3 (konsulent) la frem at man burde utnytte den tiden man har tilgjengelig slik at beslutningene tas på et modent grunnlag *«jeg prøver i hvert fall å bruke den tiden vi har tilgjengelig. Altså ikke ta beslutninger, før du må, for informasjon utvikler seg. Det å ha en sånn tilnærming til at du tar beslutning på det tidspunktet hvor du må ta den, og ikke ta den på et unødvendig umodent grunnlag, det tror jeg er en rettesnor»*.

Informant A1 (konsulent) fortalte at det å være tidlig ute med tiltak, har vært en av deres suksessfaktorer *«vi hadde iverksatt en del proaktive tiltak, vi var tidlig ute [...] Jeg vil jo si at hvis du tar en normalfordeling på hvordan selskapet håndterte dette, en fordelingskurve, så tror jeg at vi ligger i den øvre 25 prosenten av selskaper som håndterte denne krisen bra»*. Her var det koronapandemien som ble omtalt.

4.5.2 Hvem vil vi være etter krisen?

I intervjuene var det flere informanter som tok opp viktigheten av organisasjonen, når det skulle tas beslutninger og hvordan retningslinjene styrte hva som skal prioriteres. Som informant B2 (luftfart) nevnte, var organisasjonen strukturert slik at det ikke skulle være interessekonflikter ved beslutninger *«jeg vil ikke si at det er en interessekonflikt [...] fordi det er på en måte slik selskapet er strukturert, for å sørge for at det ikke skjer»*. Det ble også tatt opp viktigheten av tydelige strategiske mål ved beslutningstakingen. I kapittel 4.3.5 der informant B2 tok opp utfordringen med den flate strukturen, pekte B2 også på at det er viktig med en ledelse som styrer retningen med tydelige mål, som må implementeres nedover i linjen.

«Til syvende og sist er det viktig at alle som er en del av krise-responsteamet forstår hva som er det endelige målet her, det er super viktig. Faktisk kan du bli overrasket over hvor ofte dette ikke er forstått» Informant B2

Informant A1 (konsulent) nevner at teamet som arbeidet med langsiktige planer under koronapandemien, brukte hvem de ønsket at organisasjonen skulle være etter krisen som

retningslinjer til håndteringen «*hvordan vil da [bedrift A] være på andre siden av denne krisen, vil vi være en [bedrift A] 100 prosent "as is"?*». Informant C1 (hoteller) fortalte at de brukte koronapandemien som en mulighet til å komme forbedret ut av krisen «*vi kaster oss rundt der og da, sånn at når vi var ferdig var vi bedre rustet enn hva vi var før vi var inne på pandemien, så produktene våre ble forbedret i den perioden. Vi gjorde noen grep i pandemien, som gjorde at når vi kom til høsten 2021 og hele fjoråret, så var det veldig bra for oss*». Et av tiltakene de gjorde var at de brukte ressurser på å oppgradere noen av hotellene, som stod stengt under koronapandemien.

4.5.3 «Den økonomiske situasjonen drev beslutningene våre»

En gjenganger hos alle informantene, var at de fleste beslutningene var styrt av økonomiske hensyn. Dette nevnte informant B2 (luftfart) «*når det gjaldt beslutningsprosessen, handlet det mye om den økonomiske situasjonen, som drev beslutninger våre*». Informant C1 (hoteller) fortalte at i krisesituasjoner må du gjøre det du kan for å få organisasjonen til å overleve «*da handler det om å gjøre alt du kan for å tenke at bedriften skal overleve [...] hvor lite dårlig kan vi klare å få det til å gå?*». Informant B1 la frem at ved langvarige kriser som koronapandemien er det viktige å ta hensyn til det økonomiske aspektet «*jeg vil jo ikke være i det tankesettet i det hele tatt, men i min verden når det er litt lengre horisonter, kan du tenke lønnsomhet. Jeg tror det er bottom line [...] det er nok mange som hopper litt for lett i å ville ta en beslutningen, men hva koster det i forhold til det?*».

4.5.4 «Hvis du ikke liker mennesker, så har du egentlig ikke noe i ledelse å gjøre»

En organisasjon overlever ikke uten de ansatte, for en leder er det viktig å kunne se det aspektet. Informant D1 (medisinsk teknologi) oppsummerte det slik «*hvis du ikke liker mennesker, så har du egentlig ikke noe i ledelse å gjøre*». Informant E1 (forskningscenter) fortalte at i retningslinjene deres, er det mennesket som prioriteres først i en krise «*det er mennesket som kommer først, så kommer miljøet, så kommer bygninger, og så kommer omdømme vårt til slutt*».

«*Det menneskelige elementet er viktig for en leder*» Informant B2

Informantene understrekte at det er viktig å like mennesker og å ta hensyn til det, fordi krisehåndteringen hadde ikke gått uten de ansatte. Ett av punktene som informant A1 (konsulent) trakk fram, som en av grunnene for at det har gått bra med organisasjonen er «å ivareta medarbeidere våre». Informant A3 snakket om å ivareta interessene til sine medarbeidere, i det å ta en beslutning, hvor A3 legger frem at «*beslutningen kan handle om menneskelige aspekter, sånn er det mange ganger*». Informant D1 (medisinsk teknologi) tok frem et eksempel fra koronapandemien der de forskjellsbehandlet for å ivareta enkelte medarbeidere, og lot noen få komme tilbake til kontoret. Dette var fordi det var noen som trivdes på hjemmekontor, mens andre uttrykte at «*jeg blir syk av å sitte hjemme*». Informant D1 konkluderte også med at «*du som leder må av og til ta å fordele ulikt, da blir det rettferdig*». Informantene snakket også om hvor krevende det var for de personlig å ta beslutninger som gikk utover andre medarbeidere, under krisesituasjoner. Blant annet nevnte flere at det var tøft å permittere mange ansatte under koronapandemien, der informant C2 (hoteller) sa «*det går jo på psyken løs*» og informant B2 (luftfart) fortalte at «*jeg klarte ikke å skru av hjernen min fordi scenarier ble spilt igjen og igjen i hodet mitt*».

Informantene var også inne på hvordan de veide opp de medmenneskelige faktorene mot selskapets overlevelse. Hvor informant C1 (hoteller) kom med «*det å ta vanskelige beslutninger, det gjøres ikke for å være kjip eller stygg, man gjør det fordi det er livsnødvendig*» og hvor informant B2 (luftfart) sa «*noen ganger måtte man se bort fra det menneskelige elementet. Vi måtte bare akseptere at disse beslutningene måtte tas, fordi det var hva som var neste steg for å overleve*». Ved det sagt reflekterte også informant B2 om det var rett beslutning «*når vi hadde nådd målet vårt, sjekket jeg inn med meg selv, en moralsk-sjekk eller en etisk-sjekk*», som da refererte til om man var komfortabel med beslutningene som ble tatt. Informant C2 sa også at «*man må bruke både hodet og hjerte til avgjørelser*» som også sier noe om å reflektere om beslutningen var rett, selv om det var det økonomisk riktige.

*«Fordi man kan bli for medmenneskelig også, hvor du går på økonomien løs
[.] det kan også gå andre veien, at man er så stram økonomisk, at man blir
oppfattet som kynisk og litt kald. Den balansen der er veldig viktig»*

Informant C2

5 Diskusjon

I diskusjonskapittelet har vi brukt funnene fra kapittel 4 til å svare på problemstillingen «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». Funnene er blitt diskutert opp mot teorien i kapittel 2. Diskusjonskapittelet starter med å ta for seg suksessfaktorene som er utgangspunktet til resultatkapittelet, hvor det starter med aksept som en grunnleggende forutsetning. Til slutt har vi presentert en oppsummering av diskusjonen. Som nevnt tidligere er informantene nummerert slik at bokstaven forteller hvilken bedrift informanten tilhører, en oversikt er presentert i tabell 3.1.

Var lederne og organisasjonene i en krevende uforutsette situasjon?

Basisen for vår studie er lederes beslutninger under krevende uforutsette situasjoner. Vi har derfor sett på situasjonene som er blitt presentert i resultatet og sett om de kan kategoriseres som krevende uforutsette situasjoner. I store deler av intervjuene ble det tatt utgangspunkt i koronapandemien. Torgersen (2015) definerer det uforutsette som noe som opptrer relativt uventet, og som har enten relativt lav sannsynlighet eller forutsigbarhet for den som håndterer det. Dette samsvarer med koronapandemien, fordi pandemier skjer svært sjeldent. Informant D1 (medisinsk teknologi) fortalte at de øvde på pandemi, men erfarte at ingenting av det de trodde ville skje, skjedde. Informant D1 fortalte om rammebetingelser som ofte endret deg under koronapandemien, hvor regjeringen kom stadig med nye retningslinjer. Dette viser hvor lite forutsigbarhet det var under koronapandemien.

Når det snakkes om uforutsigbare situasjoner, sees dette ofte i sammenheng med VUCA. VUCA står for ustabilitet, usikkerhet, kompleksitet, og tvetydighet, som Rimita et al. (2020) beskriver som «*driftsmiljøer som stadig endrer seg på motstridende, dramatiske og uforutsigbare måter, som skaper utfordringer for lederskap og organisasjon*». Dyson og 't Hart (2013) peker på at uforutsigbare situasjoner innebærer at det er usikkert. Og Arnulf (2012) hevder at usikkerhet er helt nødvendig for at det skal være behov for å måtte ta en beslutning. Med bakgrunn i at usikkerheten under krevende uforutsette situasjoner krever beslutninger, har vi derfor sett nærmere på lederes beslutninger.

5.1 Aksept: Hva må til for å komme seg videre?

Når en krevende uforutsett situasjon oppstår er det ikke nok å se den, man må også registrere den slik at man kan dekomponere situasjonen og begynne å håndtere den (Kjølaas, 2015). Det er nødvendig å akseptere at det skjer krevende uforutsette situasjoner. Flere av informantene påpekte hvor viktig det er å akseptere hva som skjer og hvor man er. Det ble indikert at det første steget i prosessen er å få et overblikk, forstå «her er vi», og hva som må gjøres for å komme seg videre. Cullberg (2007) peker på at ledere slik som alle mennesker reagerer på krise i fire stadier, hvor det siste trinnet som er relevant i denne sammenhengen, er nyorienteringsfasen. Nyorienteringsfasen handler om å akseptere krisen for å kunne gå videre. Aksept går også igjen i funnene våre. Informantene trakk frem at som leder er du nødt til å akseptere at det er uforutsigbart og mer usikkerhet rundt beslutningene. Informant A3 påpekte også at lederrollen alltid vil være preget av uforutsigbarhet.

Videre er det viktig at lederen aksepterer at beslutningene måtte tas raskere, fordi man er begrenset på tid. Kjølaas (2015) påpeker at under kriser er man nødt til å ta beslutninger raskt, og hvor raskt avhenger av type krise. Krevende uforutsette situasjoner kjennetegnes ved at det er usikkert, som betyr blant annet at det er mangel på informasjon. Dette tilsier at for å kunne ta raske beslutninger må man akseptere at det må gjøres uten fullstendig informasjon. Dette kom også frem fra informantene hvor de fortalte at beslutningene de tok måtte gjøres uten det fulle bildet og at beslutningen måtte baseres på det man har av informasjon. Her la også informant D2 (medisinsk teknologi) til at fordi beslutningen må tas uten fullstendig informasjon, må du som leder akseptere at du noen ganger konkluderer feil. Dette går igjen i det Kjølaas (2015) forklarer, som leder må du ta sjanser og akseptere risikoen dette medfører.

5.2 Forberedt: Er planer god beredskap?

Kjølaas (2015) legger frem at beredskapsplaner er et verktøy organisasjonen kan bruke for å være bedre i stand til å takle uforutsette utfordringer. I dette delkapittelet har vi diskutert om beredskapsplaner og øvelser bidrar til at organisasjonen håndterer krevende uforutsette situasjoner bedre. I tillegg har vi pekt på hvilke bransjeforskjeller som eksisterer, og hvorfor noen har beredskapsplaner, og andre ikke har.

En viktig faktor som differensierer organisasjonene til informantene er at de har ulike intensiver for å ha beredskapsplaner. I intervjuene kom det frem fra informanter i bedrift B (luftfart), D (medisinsk teknologi), og E (forskningscenter) at de har beredskapsplaner for kriser, og at de anså dette som en viktig faktor for å håndtere kriser. Beredskapsplanene inkluderte hovedsaklig planer for ulykker som brann, personskader, og andre ulykker. En stor grunn til at disse organisasjonene har beredskapsplaner er fordi de opererer i bransjer der konsekvensene er alvorlige ved en krise, og derfor er det også flere lovpålagte krav til beredskap. Bedrift B, som er et flyselskap, må forholde seg til lover og forskrifter rundt sikkerhet både i nasjonal og internasjonal luftfart. Bedrift D er en storulykkevirksomhet som håndterer farlige kjemikalier, og kan være utsatt for svært alvorlige ulykker. Bedrift E har lovpålagte regler rundt blant annet bruk av laboratorium, i tillegg har de større risiko for å bli utsatt for ulike angrep utenifra som sabotasje, terror, og cyberangrep. Dette er viktig å ta hensyn til når beredskap sammenlignes på tvers av bransjer. Hvor eksempelvis en krise i en konsulentorganisasjon ikke er like alvorlig, og har heller ikke det samme lovverket å forholde seg til.

Bakken et al. (2017) peker på at øving på kriser fører til at organisasjonen håndterer kriser mer vellykket. Størsteparten av krisene bedrift B, D, og E øver seg på er akutte kriser, som for eksempel brann. I denne studien fokuseres det på krevende uforutsette situasjoner, som er langvarige og vanskeligere å forutse. Derfor vil ofte planene og øvelsene ikke passe til situasjonen. For eksempel nevnte informant D1 (medisinsk teknologi) at de øvde på pandemi hvert år, hvor de ikke traff på et eneste punkt når koronapandemien kom. Allikevel trakk informanten frem at dette hadde gjort dem mentalt klare fordi de allerede hadde tenkt på pandemi. Dette samsvarer med både Paton og Flin (1999), som sier at øvelser styrker evnen til å omstille seg og håndtere uforutsette situasjoner. Adrot og Moriceau (2013) viser til at erfaring fra å håndtere kriser bidrar til å gjøre organisasjonen mer motstandsdyktig. Dette er erfaring som kan oppnås både fra krisehåndtering, men også øvelse på krisehåndtering.

I motsetning til organisasjonene som ble diskutert ovenfor, fortalte informanter fra bedrift A (konsulent) og C (hoteller) at de ikke har beredskapsplaner for krevende uforutsette situasjoner, som for eksempel koronapandemien. Under intervjuene med informantene ble det sett bort fra lovpålagte beredskapsplaner, som blant annet brann og personskader.

Informantene påpekte at slike situasjoner ikke skjer ofte nok til at de vurderer det som relevant å bruke ressurser på beredskapsplaner. Fordi bedrift A og C ikke har de samme intensivene som bedrift B, D, og E til å ha beredskapsplaner, kan det være relevant å diskutere om nytten beredskapsplaner gir er større enn ressursene det krever. Tidligere er det lagt frem at erfaringer fra å håndtere det uforutsette, styrker motstandsdyktigheten. Som nevnt i kapittel 5.1 er ledelse preget av kontinuerlig uforutsigbarhet, og det kan derfor tyde på at manglende øvelser kan kompenseres med erfarne ledere, som har håndtert krevende uforutsette situasjoner tidligere. Dette gjenspeiltes også i intervjuene, der alle informantene vi snakket med hadde lang erfaring som leder.

Informantene fortalte at beredskapsplaner legger retningslinjer for hvordan man skal organisere seg for å takle krevende uforutsette situasjoner. Bedrift C, som eier flere hoteller, består av få ansatte. Fordi de har få mennesker som må organiseres, kan det tyde på at det er lettere for dem å håndtere en krevende uforutsett situasjon, og vil derfor ikke ha den samme gevinsten av å ha kriseplaner på plass. Det kan derfor tenkes at større organisasjoner som bedrift B (luftfart) som består av mange ansatte, og er spredt over flere lokasjoner, har en mye større gevinst av å ha beredskapsplaner som verktøy ved håndtering av krevende uforutsette situasjoner.

5.3 Samarbeid: Å lede sammen med andre

Dyson og 't Hart (2013) peker på at gruppetenking ikke er en god måte å forbedre beslutningskvaliteten. Samtidig legger de til at det kan være andre årsaker til at beslutninger tas i grupper, som å sikre enighet eller deling av ansvar. I resultatet gikk det igjen hos de fleste informantene at godt samarbeid og rette mennesker har vært en av deres suksessfaktorer. Det ble pekt på at det var viktig at de sto sammen som et team i beslutningene. I dette delkapittelet har vi sett på hvem de rette menneskene er, og diskutert opp mot teorien ledernes vurderinger av involvering og samarbeid. Til slutt har vi tatt for oss samhold, samt vurderinger rundt tillit og åpenhet.

5.3.1 Hvem er de rette menneskene?

I resultatet vårt kom det frem at informantene påpekte at en suksessfaktor for å håndtere en krise er å ha de rette menneskene på jobben. De rette menneskene omfatter både lederen og teamet rundt. Som i vår sammenheng også ofte er mennesker i lederposisjoner. I intervjuene ble det ikke sagt direkte hva som er de rette menneskene, men dette ble indirekte uttrykk ved andre temaer. Oppsummert blir de rette menneskene beskrevet ved å fortelle hva en leder skal være, samtidig som det tas utgangspunkt i at lederen har nok erfaring til å vite hvordan de skal handle. Vi har kort presentert hva som betegnes som en leder og hva slags erfaring den skal ha, dette går igjen i flere temaer i studien og er blitt beskrevet nærmere i andre delkapitler.

I teorien i kapittel 2.1 ble det definert at en leder skal samle medarbeidere for å nå spesifikke mål. Dette innebærer å ha en felles strategisk retning, og å kunne kommunisere denne tydelige til hele organisasjonen, dette går igjen flere steder i teorien og er fremhevet av blant annet Jacobsen og Thorsvik (2013), Posner (2020), Bass (2008), og Yukl og Gardner III (2020). Informant B2 (luftfart) pekte på at den strategiske reningen ofte blir glemt i krisehåndteringen. Å ta ansvar for vanskelige beslutninger og handle på tross av usikkerhet er også et viktig aspekt ved lederrollen. Dette blir påpekt av informant A1 (konsulent) som trakk frem at en svakhet i deres håndtering, var at vanskelige beslutninger ble utsatt. Informant A3 trakk frem et eksempel på vanskelige beslutninger lederen må ta, er å bytte ut mennesker som ikke fungerer i et team. Informant B1 fortalte at i flybransjen finnes det to typer handlingsmennesker, og omtalte de som operative og strategiske mennesker. Informanten pekte på at man trenger en kombinasjon av disse typene, slik at man både har personer som kan handle fort og personer som kan tenke langsiktig.

Informantene i studien vår belyste viktigheten av å stole på egne beslutninger, tørre å gjøre feil, og tåle negative reaksjoner fra ansatte. Dette er egenskaper som både Bass (2008) og Northouse (2022) peker som viktig for en leder, under omtalen av besluttsomhet, integritet, intuisjon, og selvtillit. I kapittel 4.3.3 belyste informant D1 (medisinsk teknologi) dette aspektet ved å fortelle om negative reaksjoner til tiltak. Det er imidlertid viktig som leder å finne en balanse, hvor man inkluderer den menneskelige delen, noe informant C2 (hoteller) fortalte om å si at man må bruke både hodet og hjertet. En viktig oppgave til lederen er å ivareta de ansatte, gi folk en følelse av trygghet, og gi tillit. Dette viser

at informantene vi har snakket med besitter egenskaper som er viktig for å være en god leder, som er utdypet i kapittel 2.1.1.

En annen lederegenskap som blir pekt på av Bass (2008) er erfaring. Dette er en gjenganger i funnene våre, der informanter påpeker ofte at «*du må vite...*». Det ble for eksempel trekt frem i kapittel 5.2 at du må vite hvordan du improviserer når du må gå utenfor planen. For å vite hvordan du skal handle, forutsetter det at lederen har nok erfaring til å vite hvordan. Dette nevntes av informanter i bedrift B, hvor de fortalte at i flyselskapet er det mange mennesker som har erfaring i å håndtere kriser, slik at det ble lettere for dem å håndtere krisen når koronapandemien kom. Informant D1 (medisinsk teknologi) fortalte at hen er vant til å skaffe seg informasjon selv, men dette forutsetter at hen har erfaring med å skaffe seg den informasjon. Som også informant B2 trakk fram «*Hvis du er flink i jobben din, er det fordi du har bare litt informasjon, men du kan fylle inn resten selv*», og som igjen forutsetter at hen har erfaring til det. For å vite hvor og hvordan man skal tilegne seg informasjonen man trenger, må man ha erfart dette.

5.3.2 Involvering i krevende uforutsette situasjoner

Dyson og 't Hart (2013) peker på at gruppetenkning ikke forbedrer beslutningskvaliteten på en god måte, men at det kan være andre årsaker til å ta beslutninger i grupper. Informantene vi har snakket med pekte på at involvering av andre i beslutninger kan være positivt. Men informant A2 (konsulent) pekte på at det finnes en grense hvor det ikke er positivt lenger. I vår studie kom det frem at det var delte meninger rundt hvor mye involvering beslutninger krever, ved krevende uforutsette situasjoner. Vi har her sett nærmere på hvorfor noen peker på at involvering er positivt og hvem som burde involveres, men også baksidene ved for mye involvering.

Som Dyson og 't Hart (2013) peker på kan en av grunnene til å involvere flere, være å sikre enighet. Flere informanter pekte på at enighet i beslutningen førte til at organisasjonen stod samlet om beslutningen. Flere pekte på at dette var en suksessfaktor i krisehåndteringen. Det kom blant annet frem at ved uenighet i organisasjonen, var det en utfordring at det kom negative reaksjoner fra ansatte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan endringer med lav grad av involvering føre til motstand mot endringen. I kapittel 5.3.5 har vi gått nærmere inn på samhold som en suksessfaktor. Informant D1 (medisinsk

teknologi) tok opp at det er viktig å involvere partene som er ansvarlige for å utføre den aktuelle beslutningen, dette kan typisk være mellomledere. Kjølås (2015) peker på at er viktig å ha med seg mellomlederne fordi det ofte er de som skal gjennomføre den praktiske gjennomføringen av tiltakene.

I rolige tider er det ofte tid og anledning til at mange blir involvert i beslutninger, men i kriser og krevende uforutsette situasjoner er man ofte begrenset på tid. Slik at ledere hele tiden må vurdere om involvering er hensiktsmessig i den aktuelle beslutningen. Informant B1 (luftfart) fremhevet at under krisesituasjoner kan man ikke bruke mye tid på gruppetenking. Kjølås (2015) tar opp at gruppetenking kan føre til feil i beslutninger, der ønsket om enighet kan gå på bekostning av kritisk tenking. Derimot fremhever Jacobsen og Thorsvik (2013) at større lederteam kan føre til mer rasjonelle beslutninger, grunnet økt kapasitet til å behandle informasjon og flere kontaktpunkter med omgivelsene. Dette signaliserer at det er vanskelig å si sikkert hvor mange som bør involveres.

5.3.3 Hva er riktig kommunikasjon under krevende uforutsette situasjoner?

I kapittel 5.3.1 ble det belyst at lederen må tydelig kommunisere valg og strategi til hele organisasjonen. Informantene beskrev at det er viktig å tilpasse budskapet til mottakeren, og det ble reflektert rundt hva og hvor mye som er god informasjon.

I intervjuene ble det fokusert på kommunikasjonen som foregikk internt i organisasjonen. Informantene vi snakket med har hatt forskjellige mottakere de skal kommunisere med innad i organisasjonen. Lederne skal både kommunisere oppover til konsernledelsen og eiere, men også nedover til mellomledere og ansatte. Informant B2 (luftfart) fortalte blant annet at kommunikasjonen hen sender ut må tilpasses slik at det er forståelig for blant annet kabinbesetningen som har et annet utdanningsnivå enn toppledelsen. Dette samsvarer med både Kjølås (2015) og Jacobsen og Thorsvik (2013), som understreker at man må tenke på målgruppen og tilpasse språket. Kjølås (2015) trekker også frem at oppfatningen av informasjonen som blir kommunisert kan påvirkes av tillit. I kapittel 5.3.5 har vi sett nærmere på tillit som en suksessfaktor.

Det kommer også frem at noen av informantene mente at det er viktig å få ut informasjonen med en gang. Dette peker Bakken et al. (2017) på er viktig for et godt team. Informant

A1 (konsulent) vektla at det var lurt å oppdatere medarbeidere ofte, slik at de forstod at situasjonen ble håndtert. Dette kan bidra til at ansatte ikke sitter å tenker at ledelsen ikke gjør noe med situasjonen, når det ikke kommer noen informasjon. Flere av informantene oppga at de opplevde at de sendte ut mer enn nok informasjon, under håndteringen, til medarbeidere. Espevik (2011) forklarer at gode team vil sende informasjon, i stedet for at andre må etterspørre den. Dette kan tyde på at det var positivt at medarbeiderne i organisasjonene fikk hyppige oppdateringer. Informant B2 trakk frem at noen ganger kan det bli for mye informasjon. Derfor kan det være verdt å tenke over om man pøser på med for mye informasjon til medarbeiderne sine. Dette kan komme av at det for eksempel var mye informasjon som gikk ut til alle, som ikke var aktuell for alle. Posner (2020) forklarer at den informasjonene man ønsker å motta, er den som gjelder seg selv. Dette kan føre til at det oppleves av mottakeren som overflødig. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at i situasjoner med mye informasjon, kan man risikere at informasjon blir oversett. Kjølås (2015) peker på at i krisesituasjoner opplever man ofte at ansatte har et mye større behov for informasjon enn vanlig. Dette viser tydelig at det er et dilemma hva som er rett mengde informasjon, slik at alle parter er oppdaterte og ingen informasjon går tapt.

5.3.4 Trenger fullmakt for å handle

Som nevnt tidligere i kapittel 5.3.1 trengs det en leder som kan handle. Derfor er det nødvendig at lederen har de rette fullmaktene til å kunne handle. Dette blir nevnt av informant B1 (luftfart) som fortalte at når du får lov til å ta de rette beslutningene bidrar dette til å holde tempo oppe. Sjøvold (2022) påpeker at fullmakter er en faktor som øker gjennomføringsevnen. Dette støttes av informant B1 sitt utsagn om at det er viktig å ha de rette fullmaktene. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at mer desentraliserte organisasjoner, der beslutninger tas lenger ned i hierarkiet, bidrar til mer fleksibilitet og hurtighet. Hvor Bennett og Lemoine (2014) peker på at fleksibilitet er en av løsningene til å håndtere VUCA miljøer. Informant D1 (medisinsk teknolog) beskrev at som leder har hen 'demokratisk diktatur' i beslutningsprosesser, hvor alle blir hørt, men det er lederen som tar beslutningen. Under håndteringen av krevende uforutsette situasjoner kan dette bidra til at det blir fattet en beslutning, når det er uenighet, som kan være hensiktsmessig når man er presset på tid. I kapittel 5.5.1 har vi diskutert nærmere tidsbruk, og om det er bedre å ta en beslutning, enn ingen beslutning.

Informant B2 (luftfart) la frem at det er utfordrende med den typisk norske flate organisasjonsstrukturen, der alle skal være med å bestemme. B2 trakk frem at det bør være en leder på toppen som styrer retningen, som er en mer sentralisert myndighet. Jacobsen og Thorsvik (2013) belyser at det er både ulemper og fordeler med sentralisering og desentralisering. Som nevnt bidrar desentralisering til mer fleksibilitet og hurtighet, i tillegg til at det er mer motiverende og gir rom for mer lokal tilpasning. Fordelen med sentralisering er klare styringssignaler og ansvar, som informant B2 etterspør, i tillegg til at det bidrar til ensartet og forutsigbar praksis. Derimot belyser Bakonyi (2018) at sentraliserte beslutninger effektiviserer beslutningsprosessen i krisetider, men vil ha langsiktige ulemper. Det er derfor vanskelig å gi et klart svar på hva som er den rette løsningen ved håndtering av krevende uforutsette situasjoner.

5.3.5 Samhold, tillit, og åpenhet

Funnene våre indikerer at arbeidsmiljøet kan ha spilt en viktig rolle i hvordan organisasjonene håndterte situasjonene. Informantene pekte på faktorer som lagfølelse, tillit, åpenhet, og ærlighet som viktige kulturfaktorer for suksess i krisetider. Flere informanter trakk også frem at de var glade i både hverandre og organisasjonen, noe som kan tyde på at det var et positivt arbeidsmiljø og en sterk organisasjonskultur på plass.

Sverdrup (2014) forteller om hvordan et velfungerende team er engasjert og ønsker å bli værende. Informantene opplevde at samhold, organisasjonslojalitet, og engasjement var en drivkraft, som bidro til at medarbeidere ønsket å yte ekstra når det først gjaldt. Funnet impliserer at det ligger et velfungerende team i bunnen. Andre grunner for at gruppen står samlet er den psykologiske kontrakten som eksisterer mellom dem. Den psykologiske kontrakten er en del av den sosiale strukturen og består av forpliktelser som kommer av samhandling mellom to parter, som i denne sammenhengen er leder og ansatt (Rousseau, 1989). Sverdrup (2014) peker også på at den psykologiske kontrakten utvikles innad i og på tvers av team. Å gi litt ekstra når det gjelder kan komme av at en psykologisk kontrakt alt er på arbeidsplassen, med basis i at de er et velfungerende team som er engasjert og vil bli værende.

Informant B1 (luftfart) nevnte at det er viktig å ha de rette menneskene med deg og gi dem tillit. Dette kan tolkes som å gi de ansatte autonomi, og tillit til å ta beslutninger.

Dette er tillit som gis i form av fullmakt som ble diskutert i forrige delkapittel. Ved å gi de ansatte autonomi vil dette også bidra til økt motivasjon (Lai, 2011). I tillegg påpeker Deci og Ryan (1985) at autonomi henger sammen med egenskaper som kreativitet, fleksibilitet, og spontanitet. Dette sammenfaller med Bennett og Lemoine (2014) som peker på at dette er viktige egenskaper som må til for å løse en krise i VUCA miljøer. Finsrud og Moen (2012) påpeker at åpenhet og ærlighet bidrar til økt tillit. Åpenhet og ærlighet ble trukket frem av informanter som en suksessfaktor. Informanter har uttalt at tilliten mellom dem gjorde at de følte seg trygge nok til å diskutere uenigheter og feil, og fortsatt opprettholde et vennskapelig forhold etterpå. Ifølge Kvålshaugen og Wennes (2012) har tillit vist seg å ha en positiv effekt på blant annet styring og autonomi, og ifølge Grimen (2009) gjør tillit samarbeid lettere.

Informant B2 (luftfart) belyste at det kan føre til problemer når man er for åpen. Her er det viktig å legge til at informantene ikke nødvendigvis var uenige, men at de snakket om å være åpne med forskjellige folk. I intervjukonteksten kan det tolkes som om informant D1 (medisinsk teknologi) snakket om å ta beslutninger sammen med teamet sitt, mens B2 snakket om mannskapet på flyene som hen har en mye større avstand til. Dette kan sees i sammenheng med Kjølås (2015) som trekker frem at oppfatningen av informasjonen som blir kommunisert påvirkes av tillitsforholdet. Det er rimelig å anta at det er lettere å bygge tillit med medarbeidere man jobber sammen med, enn ansatte i en stor organisasjonen som jobber på forskjellige lokasjoner. Å være åpen er også en måte å involvere, hvor vi har diskutert involvering tidligere i kapittel 5.3.2.

5.4 Oversikt: Baserer beslutninger på tilgjengelig informasjon

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er de to første fasene i en beslutningsprosess å identifisere problemet, og deretter samle inn og vurdere informasjon. Dette gikk igjen hos informantene som pekte på at før de tar en beslutning prøvde de å skape seg et oversiktsbilde over situasjonen. Ifølge Kahneman (2011) vil beslutninger der man tar seg lenger tid, for å få en oversikt, føre til mer rasjonelle beslutninger. Tidligere er det nevnt at lederen må ta ansvar for å ta vanskelige beslutninger. Informantene trakk frem at lederen har et ansvar for å skaffe seg den informasjonen den trenger, og ikke vente på å få den. For å vite hva slags informasjon man skal finne, forutsetter det at lederen vet hva slags,

og hvor informasjonen finnes. Dette kan sees i sammenheng med Fiedler og Garcia (1987) sine funn som viste at erfarne ledere var mer effektive i stressende situasjoner, slik som kriser og krevende uforutsette situasjoner.

I intervjuene diskuterte informantene beslutningsprosesser under krevende uforutsette situasjoner. Flere opplevde at i slike situasjoner er det mangel på informasjon, som Bennett og Lemoine (2014) trekker frem som et kjennetegn i VUCA miljøer. Likevel pekte informant B2 (luftfart) at en dyktig leder kan fylle inn informasjonen de mangler. Dette forutsetter at lederen har tilstrekkelig erfaring, som har blitt diskutert tidligere. Dette viser til at selv om det er mangel på informasjon, kan en beslutning tas basert på tilgjengelig informasjon. Bennett og Lemoine (2014) legger frem at det er mulig å komme seg videre tross usikkerhet i slike situasjoner, ved å lytte til omgivelsene. Til tross for at informantene opplevde at de manglet informasjon, rapportere de fleste informantene at det likevel var nok informasjon til å ta en beslutning.

Jacobsen og Thorsvik (2013) legger frem at videre i beslutningsprosessen skal det utarbeides handlingsalternativer. Flere informanter opplyste at de baserer mange av beslutningene sine på mulige scenarier. Der de kartla hva de tror vil skje og konsekvensene av de ulike alternativene. Informant B1 pekte på at scenariotankegangen er som å se inn i glasskule, hvor utfallet er usikkert, som beskrives i VUCA-litteraturen (Taskan et al., 2022). Informantene fortalte at scenariene som legges frem er basert på ulike analyser. Dette sammenfaller med Bennett og Lemoine (2014) som trekker frem utarbeidelse av scenarier som en løsning på å håndtere situasjoner ved VUCA miljøer.

Informantene understrekte viktigheten av å være klar over konsekvensen ved beslutninger og hvor permanente de kan være. Dette viser at beslutningene som må tas er komplekse. Kompleksitet er et av kjennetegnene i VUCA miljøer (Taskan et al., 2022). Basert på funnene rundt elementene i VUCA, kan vi konkludere med at informantene var i VUCA miljøer. Selv om informantene ikke brukte terminologien VUCA, beskriver de alle elementene i VUCA. Det er tydelig at de har hatt en god forståelse av VUCA-miljøet, basert på hvordan de har forklart håndteringen av situasjonen. Imidlertid påpekte informant A2 (konsulent) at på grunn av den store risikoen som var involvert, valgte organisasjonen å ta en pessimistisk tilnærming til situasjonen. Sett i ettertid uttrykte A2 at de kanskje

ikke hadde gjort det samme igjen. Kjølås (2015) hevder at i krisesituasjoner bør man være mer risikovillig enn vanlig.

5.5 Prioritere: Hvilke hensyn styrer beslutningene?

I resultatet kom det frem flere faktorer som påvirket beslutningene som ble tatt under krevende uforutsette situasjoner. I beslutningsprosesser under krevende uforutsette omgivelser er det mange ulike hensyn som må tas, hvor noen prioriteringer er forenelige og andre er motstridene. I dette kapitlet har vi sett nærmere på hvordan begrenset tid og strategisk retning påvirker beslutningen. I tillegg har vi sett på balansen mellom økonomiske og menneskelige hensyn.

5.5.1 Hva vektlegges når ledere må ta beslutninger under tidspress?

Dyson og 't Hart (2013) forteller at i kriser er beslutningene som skal tas usedvanlig vanskelige og betydningsfulle. Beslutningene har en større konsekvens. Informantene pekte på at i krisesituasjoner kan man ikke vente på å få nok informasjon, du er nødt til å ta en beslutning. Som tidligere nevnt, av informanter, bør en leder være kvalifisert nok til å ta beslutninger uten å ha all informasjonen.

Informant C1 (hoteller) nevnte at det er vanskelig å finne balansegangen mellom timing og nok informasjon, når man skal ta en beslutning. Informantene påpekte at hvis du venter for lenge vil du tape på det. Men det blir også lagt til av informant C2 at ingen av beslutningene, som de hadde under koronapandemien, krevde at beslutninger skulle tas på timen. Vi har også tidligere definert i kapittel 2.2 at denne studien vil fokusere på krevende uforutsette situasjoner, som er langsiktige, og ikke på kriser som for eksempel brann og personskader som krever øyeblikkelig handling.

Som nevnt i kapittel 5.3.2 varierer involveringsgraden av beslutningen. Det er derfor rimelig å anta at tidsbruken vil variere i hver beslutning. I resultatet kommer det frem at informant A1 (konsulent) synes det er en svakhet at beslutninger blir utsatt, derimot vektla informant A3 at man ikke skal ta beslutninger før du må og bruke all tilgjengelig tid. Det kan fremstå her som om informantene har motstridende meninger, men det kan også være hensiktsmessig å vurdere om det er snakk om forskjellige typer beslutninger.

Der A1 pekte på beslutninger som ikke har mye tilgjengelig tid, og A3 viste til beslutninger hvor du har anledning til å bruke god tid. Et annet perspektiv kan være at ledere har forskjellige vurderinger om hvor mye tid man har tilgjengelig.

Ifølge Kocher og Sutter (2006) vil ikke tidspress påvirke kvaliteten på beslutningene, dersom det er en belønning ved beslutningen. Under krevende uforutsette situasjoner vil det være mer som står på spill, og en belønning kan være at organisasjonen overlever. I bedrift C (hoteller) fortalte informantene om et dilemma som omhandlet permittering. Skulle de permittere med en gang, eller vente til regjeringen kom med permitteringsordninger? Men fordi det kostet penger å fortsette å ha folk i jobb på stengte hoteller, var de tidlig ute med å permittere. Dette underbygger Kocher og Sutter (2006) sine funn, der belønningen var overlevelse. Informant A1 nevnte at de erfarte at det var bra å være tidlig ute med tiltak. Det ble trekt fram av informanter i både bedrift A (konsulent) og C (hoteller) at det var bra å være tidlig ute med beslutninger. Det kan derimot diskuteres om det gikk bra fordi det er bra å være tidlig ute eller om de bare var heldige, om de var heldige kan ende i en langtekkelig diskusjon. Erfarne ledere fungerer generelt bedre i stressende situasjoner, ifølge Fiedler og Garcia (1987). Dette kan ses i sammenheng med at erfarne ledere er i stand til å ta kvalitetsbeslutninger under press, og at dette belønnes.

Informant A3 (konsulent) nevnte i sitt resonnement at man ikke burde ta beslutninger på umodent grunnlag fordi informasjon utvikler seg. Om man ser på tilfellet med permitteringsordningen, var det informasjon som utviklet seg. Men hadde bedrift C ventet hadde det kostet dem mer penger å vente på oppdatert informasjon. Dette samsvarer med andre informanter, der informant D2 (medisinsk teknologi) sa at noen ganger må man satse.

5.5.2 Må sørge for at den strategiske retningen er forstått

Som tidligere nevnt er lederens oppgave å samle medarbeidere for å nå spesifikke mål, som innebærer å ha en felles strategisk retning. Dette ble også tatt opp av informanter som påpekte at beslutninger bør baseres på organisasjonens strategiske retning. Kotter (1995) peker på at mangel på en klar visjon er en av grunnene til at organisasjoner mislykkes med endring. Dette kan relateres til kriseledelse, der krisen krever at det gjøres endring. I tillegg peker Kotter på at det er viktig å sørge for at visjonen er forstått og akseptert av hele organisasjonen.

I krevende uforutsette situasjoner krever det ofte endringer, som kan resultere i endrede mål. Kjølås (2015) peker på at når det tas nye beslutninger eller at planer endres, er det viktig å sørge for at dette sitter i ryggmargen, i hele organisasjonen, ved håndteringen. Informant A1 (konsulent) fortalte at teamet som planla langsiktig, så på hvem de ønsket organisasjonen skulle være etter krisen, som en del av krisehåndteringen. Informanter fra bedrift C (hoteller) fortalte at de brukte koronapandemien som en mulighet til å forbedre seg. Dette gjorde de ved å utnytte at noen av hotellene stod stengt, og oppgraderte dem.

I kapittel 5.3.4 ble det påpekt at fullmakter kan ha en viktig rolle for å oppnå økt gjennomføringsevne. Det er flere faktorer som spiller inn for å sikre at organisasjonen jobber samlet for å nå et felles mål (Sjøvold, 2022). Informant B2 (luftfart) har påpekt at det endelige målet ikke alltid blir forstått når beslutninger tas under kriser, noe som kan tyde på at det felles målet ikke er tydelig nok eller ikke blir forstått av alle medarbeiderne. Kjølås (2015) understreker viktigheten av at det felles målet er godt forankret i organisasjonen, slik at det er enkelt å huske når det trengs. Informant B2 pekte også på at kommunikasjonen av målet kanskje ikke var tydelig nok.

5.5.3 Økonomi versus mennesker

Ifølge Kjølås (2015) kan en krise for en organisasjon være en uforutsett situasjon som truer økonomien og organisasjonens overlevelse. Informantene påpekte at bunntinjen i alle beslutningene under kriser, er økonomiske hensyn. Fordi hvis man ikke ser på de økonomiske konsekvensene av valgene man tar, kan man i verste fall gå konkurs. Informant B1 (luftfart) understrekte at under langvarige kriser, som koronapandemien, har man mulighet til å prioritere lønnsomhet. Dette gjenspeiles i det Kjølås (2015) formidler om at man kan ikke ha et ensidig fokus på livredding, det må også fokuseres på å opprettholde den ordinære driften etter krisen. Hvis organisasjonen ender opp med å gå konkurs har ikke de ansatte en jobb å gå til.

Imidlertid overlever ikke organisasjonen uten medarbeiderne, som tyder på at det er viktig å finne en balanse mellom å ta hensyn til både økonomien og menneskene. Det uttrykkes tydelig av flere av informantene, hvor informant C2 (hoteller) nevnte hvis man er for stram økonomisk kan man bli oppfattet som kynisk og kald. Dette er også reflektert i de to ulike skolene innen HR, der kontrollorientert HR ser på mennesker som økonomiske

faktorer, mens forpliktelsesbasert HR er mer fleksibel og tar hensyn til individuelle behov (Kuvaas & Dysvik, 2020). Også informant A1 (konsulent) understrekte viktigheten av å ivareta medarbeiderne, som en nøkkelfaktor for krisehåndteringen, og dette indikerer at de i større grad støtter en forpliktelsesbasert tilnærming til HR.

Dette henger også sammen med det som ble diskutert i kapittel 5.3.5 der det ble trukket frem fordelene ved godt arbeidsmiljø, ved krisehåndtering. Informant D1 (medisinsk teknologi) tok opp et tilfelle der noen fikk komme tilbake fra hjemmekontoret fordi de ble psykisk syke. I denne beslutningen var det å ivareta medarbeiderne som trumfet. Informanter fra bedrift C (hoteller) fortalte at under koronapandemien ble det nødvendig å prioritere organisasjonens overlevelse over menneskelige hensyn, der de ble nødt til å permittere ansatte. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) er det godt dokumentert at forpliktelsesbasert HR er assosiert med produktivitet og lønnsomhet. Dette viser til at under krevende uforutsette situasjoner er det hensiktsmessig å prioritere menneskelige hensyn så langt det lar seg gjøre, men allikevel fører situasjonene til at dette ikke alltid er mulig om organisasjonen skal overleve.

5.6 Oppsummering av diskusjonen

I dette delkapittelet har vi presentert en oppsummering av de kritiske suksessfaktorene for å ta gode beslutninger, under krevende uforutsette situasjoner. Dette gjøres for å tydeliggjøre våre funn. Til slutt har vi presentert en figur som viser suksessfaktorene i sammenheng.

Suksessfaktor 1: Aksept

Våre funn ved aksept omhandler å akseptere at det er uforutsigbart, begrenset med tid, lite info, at man kan ta feil, og akseptere sine omgivelser. Lederne må akseptere at det er en krevende uforutsigbar situasjon de befinner seg i, som Cullberg (2007) påpeker. Det kommer frem i vår studie at man må akseptere at det er uforutsigbart å være leder, man har ikke nok informasjon til å ta beslutninger, men man må ta en beslutning likevel, og raskt. Kjølås (2015) peker på at beslutninger må tas raskt under krevende uforutsette situasjoner. Det er også pekt på hvordan ledere må akseptere at feil kan skje og risikoen dette medfører (Kjølås, 2015).

Suksessfaktor 2: Forberedt

I vår studie er det kommet frem at det er en fordel å være forberedt, for å ta gode beslutninger. Informanter fra de forskjellige organisasjonene delte ulike meninger om beredskapsplaner var en god måte å være forberedt på. Informantene som anså beredskapsplaner som en fordel var fra organisasjoner innen luftfart, medisinsk teknologi, og et forsknings-senter. Her ble det trukket frem at disse hadde både høyere risiko for kriser og flere insentiver til å ha beredskapsplaner. I følge Paton og Flin (1999) og Bakken et al. (2017) bidrar beredskapsplaner og øvelser til at organisasjonen har planer for organisering, og økt evne til å omstille seg og håndtere uforutsigbare situasjoner. Informanter fra hotell- og konsulentbransjen uttrykte at beredskapsplaner kostet mer enn det ga av nytte, fordi langvarige, krevende, og uforutsette situasjoner skjer sjeldent. Adrot og Moriceau (2013) viser til at organisasjoner kan være forberedt ved å bruke erfaringer fra tidligere kriser, som gjør dem motstandsdyktige. Dette kobles til det å ha rette mennesker på jobben, der organisasjonene har ledere som er erfarne og som har håndtert krevende uforutsette situasjoner tidligere.

Suksessfaktor 3: Godt samarbeid

Neste suksessfaktor som er blitt belyst i vår studie er hvordan samarbeid kan bidra til å ta gode beslutninger ved krevende uforutsette situasjoner. Samarbeid omfatter samarbeidet innenfor lederteamet og i resten av organisasjonen. I lederteamet belyses viktigheten av å ha de rette menneske i lederteamet. Med rette mennesker har vi belyst viktige lederegenskaper som skal til for å lede organisasjonen gjennom krevende uforutsette situasjoner, i tillegg til at det er blitt trukket frem at erfarne ledere gjør det bedre i en krisesituasjon (Fiedler & Garcia, 1987). Når det gjelder lederteamet er det ulike meninger blant informantene (uavhengig av bransje) og teorien om hvor stor involvering det skal være rundt beslutningene. Dyson og 't Hart (2013) viser til at gruppetenking ikke bidrar til bedre beslutninger. Derimot kan involvering føre til mer støtte i organisasjonen og økt kapasitet til å håndtere situasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kjølås, 2015).

Når lederteamet samhandler med resten av organisasjonen er det diskutert at det er viktig å tilpasse kommunikasjonen til mottakeren, og gi hyppige oppdateringer. Imidlertid er det ulike meninger om hva som er rett mengde informasjon. Jacobsen og Thorsvik

(2013) forklarer at informasjon kan bli oversett når det er for mye informasjon, hvorimot Kjølås (2015) påstår at ansatte har et umettelig behov for informasjon i krisesituasjoner. Når beslutninger tas i grupper indikeres viktigheten av å ha fullmakt, for å øke gjennomføringsevnen. Allikevel er det delte meninger om sentralisering av beslutninger hos informantene og i teorien. Til slutt er det trekt frem at gode relasjoner er viktig for både motivasjonen og lojaliteten innad i organisasjonen. I den sammenhengen er tillitt en viktig faktor, som gjør samarbeidet bedre (Grimen, 2009). Som motvekt har det blitt påpekt at for mye åpenhet kan føre til for stor involvering.

Suksessfaktor 4: Oversikt

Basert på funnene våre, pekte informantene på at situasjonen må identifiseres, og deretter samle inn og vurdere informasjonen. Det ble understreket at det er lederens ansvar å skaffe den nødvendige informasjonen, og at erfarne ledere var mer effektive i krevende uforutsette situasjoner (Fiedler & Garcia, 1987). Til tross for begrenset informasjon, tar dyktige ledere beslutninger basert på tilgjengelig informasjon og lytter til omgivelsene (Bennett & Lemoine, 2014). Informantene trakk frem at det er viktig å utarbeide handlingsalternativer, ved å vurdere scenarier og konsekvensene av de ulike alternativene, som stemmer med Jacobsen og Thorsvik (2013). Beslutningene ble sett på som komplekse, og informantene var i VUCA miljøer, selv om de ikke brukte dette begrepet. Det ble også trukket fram av en informant at organisasjonen valgte en pessimistisk tilnærming på grunn av høy risiko, men det hevdes at man i krisesituasjoner bør være mer risikovillig (Kjølås, 2015).

Suksessfaktor 5: Prioriteringer

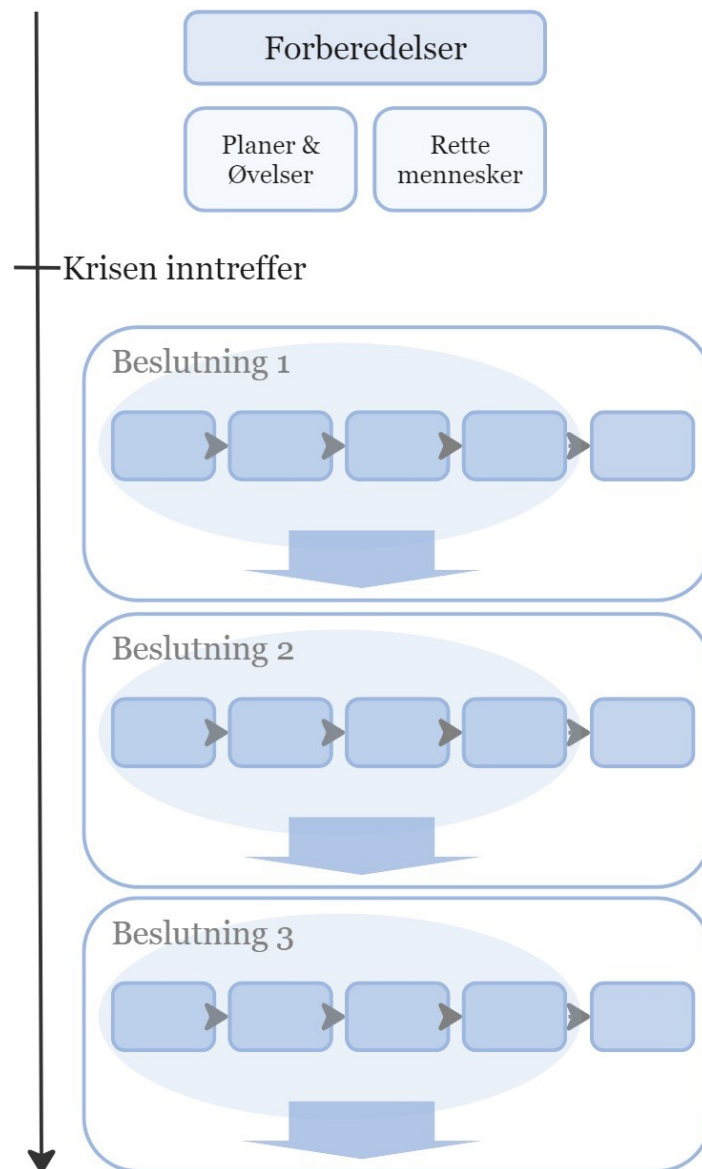
I denne studien har det kommet frem at lederne må ta beslutninger hvor det er lite tid tilgjengelig, som fører til at det må handles raskt og prioriteres riktig. Dette er situasjoner som er preget av stress, hvor erfarne ledere tar bedre beslutninger (Fiedler & Garcia, 1987). Det har vist seg at det er en vanskelig balansegang mellom timing og at informasjon utvikler seg. I tillegg trekker Kocher og Sutter (2006) frem at belønning kan gjøre opp for den negative effekten av tidspress. Videre har informantene vektlagt at man må prioritere organisasjonens strategiske retning ved beslutningene. Der det er understreket av informanter at dette må være forstått i hele organisasjonen. Samtidig er det trekt frem

at den krevende uforutsette situasjonen kan brukes som en strategisk mulighet, til å forbedre seg. Til slutt har vi diskutert det å prioritere økonomisk overlevelse og å ivareta medarbeiderne. Krevende uforutsette situasjoner kan sette organisasjonens overlevelse på spill og derfor er det avgjørende å prioritere økonomi (Kjølaas, 2015). Det ble trekt frem av både informanter og i teorien at det er fordelaktig å prioritere menneskelige hensyn. Derfor bør organisasjoner prioritere menneskelige hensyn så langt det lar seg gjøre.

Suksessfaktorene i sammenheng

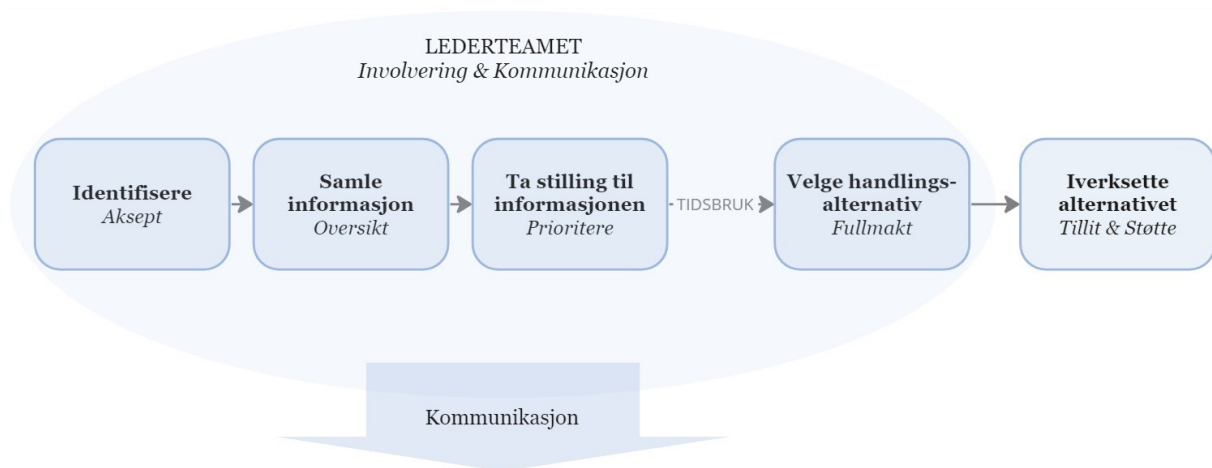
For å oppsummere diskusjonen har vi valgt å lage en tidslinje hvor vi skiller mellom suksessfaktorer som må være på plass før en krevende uforutsett situasjon og det som gjøres under situasjonen. Tidslinjen er illustrert i Figur 5.1. Håndteringen som foregår etter at situasjonen inntreffer anser vi som en rekke av mange forskjellige beslutninger.

Før den krevende uforutsette situasjonen, har vi sett på hvordan organisasjonene kan være forberedt. For å være forberedt pekte noen informanter og teorien, på at beredskapsplaner og øvelser vil bidra til å gjøre dem mer forberedt. I kapittel 5.3.1, som omhandler å ha de rette menneskene, ble det tatt opp at å ha de rette menneskene på jobben er viktig for å være forberedt til å takle den krevende uforutsette situasjonen.



Figur 5.1: Tidslinje

Når ledere håndterer krevende uforutsette situasjoner består dette av mange beslutninger, som illustrert i Figur 5.1. For å peke på suksessfaktorene i beslutningsprosessen, har vi sett på en beslutningsprosess isolert. Dette har vi gjort ved å benytte Jacobsen og Thorsvik (2013) sin figur som beskriver de ulike fasene i beslutningsprosessen, som vi har illustrert i Figur 5.2. Ledeteamene samarbeider om beslutningene, der informanter påpekte «*Jeg tar ingen beslutninger alene*». Som en del av godt samarbeid, er riktig involvering og kommunikasjon trekt frem som viktige faktorer.



Figur 5.2: Beslutningsprosessen under krevende uforutsette situasjoner

I den første fasen av beslutningsprosessen handler det om å identifisere den krevende uforutsette situasjonen. Hvor det kom frem at en viktig suksessfaktor er å akseptere situasjonen. Den neste fasen er å samle informasjon. Informantene påpekte at det er viktig å samle informasjon slik at de får et oversiktbilde over situasjonen. Oversikten gir ledere et beslutningsgrunnlag, som inkluderer scenarier og risiko. Videre handler prosessen om å ta stilling til informasjonen, hvor det må tas ulike prioriteringer. Prioriteringene som må tas omfatter tidsbruk, langsiktig strategi, økonomi, og menneskene i organisasjonen. Til slutt må det velges en beslutning, her har det vist seg viktig at lederen har fullmakt til å fatte en beslutning. Etter at beslutningen er tatt må den iverksettes og kommuniseres til hele organisasjonen. For å få dette til, kommer det frem at det er viktig med tillit og støtte i organisasjonen.

6 Avslutning

I siste kapittel av studien ønsket vi å belyse hvor godt vi har svart på problemstillingen «*Hva definerer ledere som kritiske suksessfaktorer for å kunne ta gode beslutninger under krevende uforutsette situasjoner?*». Funnene er presentert nedenfor. Noen av begrensningene i studien er blitt redegjort for. Videre er de teoretiske og praktiske implikasjonene lagt fram, og til slutt er forslag til videre arbeid presentert.

6.1 Konklusjon

Gjennom studien har vi tatt for oss lederes perspektiv. Våre funn belyser hva informantene ga inntrykk av var det viktigste for å komme seg gjennom en krevende uforutsett situasjon. Gjennom resultat og teori har vi undersøkt om funnene våre samsvarer eller motsier hverandre.

Oppsummert har vi sett at flere av suksessfaktorene henger sammen og overlapper hverandre. For å oppsummere funnene våre har vi sett på suksessfaktorene som en del av en tidslinje, som presentert i diskusjonen i Figur 5.1. Vi har satt et skille mellom hva som skal være på plass før den krevende uforutsette situasjonen inntreffer, dette inkluderer suksessfaktoren som handler om planer og beredskap. I tillegg bør faktorer som de rette menneskene, kutluren, og tilliten også være på plass før den krevende uforutsette situasjonen. Videre anser vi håndteringen som en prosess bestående av flere ulike beslutningsprosesser. Dette er fordi i VUCA miljøer, som vi har beskrevet i kapittel 2.2, er uforutsigbare og ting kan endre seg raskt, som igjen krever at nye beslutninger blir tatt.

Ved å fokusere på en beslutning isolert, har vi sett hvordan suksessfaktorene kommer til uttrykk. Lederen må først identifisere og akseptere situasjonen, og hva situasjonen fører med seg. Dette er situasjoner som kjennetegnes med lite informasjon, lite tilgjengelig tid, og uforutsigbarhet. En annen suksessfaktor er at man må få oversikt over situasjonen, slik at lederteamet kan ta stilling til situasjonen. Når lederne skal ta stilling til informasjonen ble det pekt på prioriteringer som påvirker hvor gode beslutningene blir. Beslutningene blir ofte tatt i team, og det har vist seg som en suksessfaktor at en leder har fullmakt. Vi har også sett på etter en beslutning er tatt, er det viktig den blir iverksatt. Da er det viktig å ha tillit og støtte i organisasjonen, for å unngå motstand.

Selvom teorien påpeker at mange av beslutningene lederne tar er feil, har likevel informantene vi har snakket med vist tilfredshet over egen og organisasjonens innsats. Dette kan tyde på at det viktigste er ikke om en beslutning er rett eller feil, men at organisasjonen selv vurderer beslutningen som god.

6.2 Begrensninger

Denne studien har noen begrensninger som har hatt innvirkning på funnene våre. Under har vi presentert hvilke begrensninger denne studien har og hvordan dette påvirker studien vår.

Denne studien er begrenset til en fem måneders periode, dette har ført til at vi har intervjuet et begrenset antall informanter, hvor vi har intervjuet ti ledere fra fem forskjellige organisasjoner. Det hadde vært ønskelig å snakke med flere lederteam, slik at vi hadde fått flere perspektiver på vurderingene som gjøres rundt beslutningene. Et større utvalg kunne gitt grunnlag for å generalisere funnene våre. Videre har suksessfaktorene i denne studien dekt et bredt fagfelt, men på grunn av tidsbegrensningen har vi ikke hatt mulighet til å gå i dybden på hver faktor.

Denne studien har hatt fokus på krevende uforutsette situasjoner, som omfatter flere typer situasjoner. Det kunne derfor vært fordelaktig å fokusert på en isolert hendelse, for å kunne generalisere ytterligere. Dette kunne tydeliggjort hvilke prosesser som foregår og bruke dette til å sammenligne på tvers av lederteam. Selv om vi ikke har sett på en spesifikk situasjon, har koronapandemien vært en rød tråd i intervjuene. Med et mer bevisst fokus på koronapandemien, kunne vi ha oppnådd en dypere forståelse av håndteringen.

Et annet aspekt vi kunne ha belyst er hvordan følelsene til ledere spiller inn i beslutningsprosessen. Dette ble ikke spurt direkte om i intervjuene. Fokuset i intervjuene omhandlet konkrete prosesser og vurderinger rundt dem. Ved å ikke ta følelser i betrakning kan informantene fremstå som emosjonelt distanserte. Selv om følelser ikke ble spurt om, ble det nevnt undervis. Ved å ha spurt om følelser kunne vi skapt et mer fullstendig bilde av informantene, og gått dypere inn i analysen.

6.3 Teoretiske implikasjoner

I eksisterende kriseledelses litteratur finnes det mye litteratur med fokus på blålys-bransjer. I fagfeltet som omhandler krevende uforutsette situasjoner, som er langvarige, er det lite litteratur. Derfor er vår studie et bidrag til dette feltet, da studien vår har hatt et fokus på gode beslutninger under slike situasjoner. I litteraturen snakkes det mye om rasjonelle beslutninger, men etter vår innsikt finnes det ingen fasitsvar på hva som definerer gode beslutninger. Derfor har vår studie bidratt med et perspektiv på dette. Lederes beslutninger er sett i sammenheng med ledelses- og organisasjonsteori i denne studien. Studien gir et bidrag til denne litteraturen fra et kriseperspektiv, da den eksisterende teorien omfatter situasjoner ved normaltilstand.

I vår studie har vi satt sammen elementene fra flere fagdisipliner for å gi et bidrag til forskning med et langsiktig perspektiv på håndtering av krevende uforutsette situasjoner. Det vi ønsket med vår studie var å se disse fagfeltene i sammenheng. Dette var for å belyse hvilke prosesser som er viktige for å ta gode beslutninger i en krevende uforutsett situasjon.

6.4 Praktiske implikasjoner

Formålet med denne studien var å undersøke og identifisere hva som skal til for å ta gode beslutninger i møte med langsiktige, krevende, og uforutsette situasjoner, fra lederes perspektiv. Selv om generalisering ikke er det primære formålet med studien, kan den likevel ha praktiske implikasjoner for andre ledere. Funnene kan gi verdifull innsikt i hvordan andre ledere håndterer slike situasjoner, og dermed bidra til at ledere er bedre rustet til å ta beslutninger når situasjonen oppstår. Videre kan studien gi anbefalinger til hvordan organisasjoner kan styrke sin motstandsdyktighet, for eksempel ved å vurdere relevansen av beredskapsplaner og hvilke tiltak som er mest hensiktsmessig for deres bransje. I tillegg kan studien kaste lys over hvordan organisasjonsstruktur og -kultur påvirker beslutningsprosessen ved slike krevende situasjoner. Studien fremhever betydningen av å ha riktig sammensetning av mennesker i lederteam på plass før situasjoner oppstår, da dette kan bidra til økt motstandsdyktighet.

Videre kan denne studien være en nyttig referanse for ledere når det gjelder å ta hensyn til ulike faktorer og interessenter i beslutningsprosessene, under krevende uforutsette situasjoner, og hvordan valgene som tas påvirker organisasjonen. Selv om det ikke finnes et fasitsvar, er det avgjørende å reflektere over valgene med den tilgjengelige tiden og være klar over hvilke hensyn som er viktig for organisasjonen.

6.5 Forslag til videre arbeid

I arbeidet med denne studien har vi funnet flere aspekter som kan utforskes videre. Hver suksessfaktor som er belyst i denne oppgaven kan åpne for videre forskning. Det kunne blant annet vært interessant å forske nærmere på hvordan organisasjonsstrukturen påvirker beslutninger under krevende uforutsette situasjoner. I vår studie har vi funnet delte meninger rundt sentralisering av beslutninger, dette har handlet om involvering og åpenhet.

Det kunne også vært interessant å gå dypere inn på hvordan følelser påvirker beslutninger under krevende uforutsette situasjoner. I tillegg til å se nærmere på den psykologiske kontrakten med de ansatte og hvordan de ansatte skal ivaretas, under omgivelser påvirket av uro og usikkerhet.

I intervjuene kom det også frem at flere av informantene vurderte at de ikke hadde sett nok tilbake på pandemien i ettertid. Det ville derfor vært interessant å forsket nærmere på erfaringene etter krevende uforutsett situasjoner, og se hvordan kunnskapen kan overføres til fremtidige situasjoner. Og se om den tause kunnskapen er overførbar.

Referanser

- Adrot, A., & Moriceau, J.-L. (2013). Introducing Performativity to Crisis Management Theory: An Illustration from the 2003 French Heat Wave Crisis Response. *Journal of contingencies and crisis management*, 21(1), 26–44.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Bd. 44). Universitetsforlaget.
- Bakken, B. T., Valaker, S., & Hærem, T. (2017). *Krisehåndtering : planlegging og handling*. Fagbokforlaget.
- Bakonyi, Z. (2018). Why do firms centralise their strategic decision-making during crisis? A qualitative study. *Journal of organizational change management*, 31(5), 1191–1205.
- Barton, M. A., Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & DeWitt, T. (2015). Performing Under Uncertainty: Contextualized Engagement in Wildland Firefighting. *Journal of contingencies and crisis management*, 23(2), 74–83.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *57(3)*, 311–317.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of management*, 43(6), 1661–1692.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Cullberg, J. (2007). *Mennesker i krise og utvikling : en psykodynamisk og sosialpsykiatrisk studie* (3. utg., 3. oppl. [i.e. Ny utg.]). Universitetsforlaget.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US.
- Dyson, S. B., & 't Hart, P. (2013). Crisis Management. I *The Oxford Handbook of Political Psychology*. Oxford University Press.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2022). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (3. utgave.). Fagbokforlaget.
- Espevik, R. (2011). *Expert Teams: Do Shared Mental Models of Team Members make a Difference?* (Doktoravhandling).

- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Finsrud, H. D., & Moen, E. (2012). Samarbeid på norsk. *Magma*, (4), 24–31.
- Folgerø, M. H. (2021). Sykkelmangel i Kristiansand: – Ikke denne beskjeden vi vil gi kundene. *Fædrelandsvennen*. www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/M17L2J/sykkelmangel-i-kristiansand-ikke-denne-beskjeden-vi-vil-gi-kundene
- Fondevik, H. (2023). 40 prosent auke i talet på konkursar. *Statistisk sentralbyrå*. www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/konkurser/statistikk/opna-konkursar/artikler/40-prosent-auke-i-talet-pa-konkursar
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit* (Bd. 30). Universitetsforlaget.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership quarterly*, 20(6), 897–919.
- Hanssen, K., & Ekroll, H. C. (2021). Grunnstøtt skip skaper knipe for verdenshandelen. Slik skal de få det løs fra sanden. *Aftenposten*. www.aftenposten.no/verden/i/zgP8P4/grunnstoett-skip-skaper-knipe-for-verdenshandelen-slik-skal-de-faa-det-loes-fra-sanden
- Herberg, M., & Torgersen, G.-E. (2021). Resilience Competence Face Framework for the Unforeseen: Relations, Emotions and Cognition. A Qualitative Study. *Frontiers in psychology*, 12, 669904–669904.
- Holenweger, M., Jager, M. K., & Kernic, F. (2017). *Leadership in Extreme Situations*. Springer International Publishing AG.
- Holstad, M. (2023). Rekordhøy strømpris i 2022 – dempet av strømstøtte. *Statistisk sentralbyrå*. www.ssb.no/energi-og-industri/energi/statistikk/elektrisitetspriser/artikler/rekordhoy-strompris-i-2022--dempet-av-stromstotte
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer : Arbeidsbok og casesamling til Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave). Abstrakt forlag.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus; Giroux.

- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken : om å lede bedrifter før, under og etter krisen*. Universitetsforlaget.
- Kocher, M. G., & Sutter, M. (2006). Time is money—Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. *Journal of economic behavior & organization*, 61(3), 375–392.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review*, 73(2), 59–67.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik.). Fagbokforlaget.
- Kvålshaugen, R., & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede : dilemmaer i praksis*. Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, (3), 49–55.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2021). Spaltist: Hva kjennetegner de beste bedriftslederne i krisetider? *Dagens Næringsliv*. www.dn.no/ledelse/jobb-og-ledelse/arbeidsliv/koronakrisen/spaltist-hva-kjennetegner-de-beste-bedriftslederne-i-krisetider/2-1-1118953
- Lier, T., & Bach, D. (2023). Slik har ett år med krig i Ukraina preget økonomien. *E24*. www.e24.no/internasjonalekonomi/i/Xb4l37/slik-har-ett-aar-med-krig-i-ukraina-preget-oekonomien
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd. Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. *Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo*.
- Nilsen, F. S., & NTB/E24. (2021). Nå slipper «Ever Given» ut av Suezkanalen. *E24*. www.e24.no/internasjonalekonomi/i/GQG0RV/naa-slipper-ever-given-ut-av-suezkanalen
- Norges Bank. (2023). Endringer i styringsrenten. www.norges-bank.no/tema/pengepolitikk/Styringsrenten/Styringsrenten-Oversikt-over-rentemoter-og-endringer-i-styringsrenten/
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership : theory and practice* (Ninth Edition.). SAGE Publishing.
- Nutt, P. C. (2008). Investigating the Success of Decision Making Processes. *Journal of management studies*, 45(2), 425–455.

- Okoli, J. (2021). Improving decision-making effectiveness in crisis situations: developing intuitive expertise at the workplace. *35*(4), 18–20.
- Paton, D., & Flin, R. (1999). Disaster stress: an emergency management perspective. *Disaster prevention and management*, *8*(4), 261–267.
- Posner, B. (2020). Leadership Strategies for the Next Normal. *IEEE engineering management review*, *48*(3), 19–23.
- Riisnæs, G. G., Christiansen, H., Ekroll, H. C., Aas, O. I., Saue, O. A., Lunde, A. L., Drabløs, Ø. T., & Stensland, M. (2022). Stort russisk angrep mot Ukraina. *Aftenposten*. www.aftenposten.no/verden/i/8Q1dJE/stort-russisk-angrep-mot-ukraina
- Rimita, K., Hoon, S. N., & Levasseur, R. (2020). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment. *Journal of social change*, *12*(1).
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, *2*(2), 121–139.
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *TQM journal*, *29*(5), 705–724.
- Salem Press. (2017). *Decision making and crisis management* (2nd ed.).
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave.). Universitetsforlaget.
- Statsministerens kontor. (2020). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/
- Stortinget. (2023). Den særskilte komité for å behandle spesielle saker vedrørende koronakrisen. www.stortinget.no/no/Representanter-og-komiteer/Komiteene/sarskilte-komiteer/den-sarskilte-komite-for-a-behandle-spesielle-saker-vedrorende-koronakrisen/
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta (Oslo, Norway)*, *28*(2), 118–135.
- Taleb, N. N. (2010). *The black swan : the impact of the highly improbable* (Rev. ed.). Random House Trade Paperbacks.
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International journal of organizational analysis (2005)*, *30*(7), 196–217.

- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Gyldendal.
- Torgersen, G.-E. (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Fagbokforlaget.
- VG. (2023). JoJo App: Support and Privacy. www.vg.no/jojo/support
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition.). SAGE.
- Yukl, G. A., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition.). Pearson.

A Vedlegg: Intervjuguide

Oppvarming

Bli kjent

1. Fortell kort om din stilling og hva du jobber med

Uforutsette hendelser

(Det skal være klart definert for informanten hva vi mener med uforutsette hendelser)

2. Kan du nevne noen uforutsette hendelser eller endringer preget av uforutsigbarhet som har påvirket organisasjonen?

(Fokuserer på en av de - få dette frem til informanten)

3. Hvordan ble organisasjonen påvirket av denne hendelsen?

Hoveddel

Rolleavklaring

4. Hva var din rolle under denne hendelsen? (Da tenker vi på om du var øverste beslutningstaker / medvirkende beslutningstakingen)

- a. Hva hadde du ansvar over?

5. Hvem jobbet du sammen med?

- a. Hvilke beslutninger tok du alene og hvilke tok du sammen med andre

- b. og hvorfor?

Håndtering

6. Hva gjorde dere for å håndtere situasjonen?

- a. Spørre om konkrete eksempler

- b. Hvis vi var flue på veggen hva ville vi sett?

7. Hvilke interne eller eksterne ressurser ble inkludert i håndteringen?

- a. med ressurser mener vi: personer, dataprogram, rutiner osv.

Lederens beslutninger

8. Hvilke beslutninger opplevde du som vanskelige?

- a. Tok dere noen viktige veivalg?

9. Hvordan foregikk beslutningsprosessen?

a. Hvordan opplevde du/dere den?

Kommunikasjon

10. Hvem deler du informasjon med?

a. og hva slags informasjon deler du?

b. hvordan velger du hvilken informasjon som er relevant å dele?

11. Hva slags informasjon blir delt med deg og hvorfor?

12. Var det noe informasjon du manglet for å kunne ta beslutninger?

Ettertanke

13. Når du ser tilbake på situasjonen, hva er det du er mest fornøyd med?

14. Hva lærte du av måten dere håndterte situasjonen på?

15. Hva tror du har vært suksessfaktorene til at dere klarte å håndtere uforutsette hendelser?

Avslutning

16. Har du noe du har lyst til å legge til?

B Vedlegg: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet masteroppgave i ledelse av teknologi, ledelse ved uforutsette situasjoner?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er samle informasjon om en leders perspektiv på håndtering av uforutsette hendelser. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å samle informasjon om lederes håndtering av uforutsigbarhet. Vi ønsker å se på lederens erfaringer fra en uforutsett hendelse/endring, som har hatt en påvirkning på organisasjonen. Dette kan være alt fra større nasjonale/internasjonale hendelser til mindre interne endringer. Situasjonene vi ønsker å se på kjennetegnes ved at de er preget av uforutsigbarhet der man har begrenset tilgang til informasjon og ikke vet sikkert hva som vil skje fremover.

Opplysningene vil bli brukt i masteroppgaven vår.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studenter ved NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Fordi du har en relevant stilling for vår problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at det blir gjennomført intervjuer med spørsmål relatert til problemstillingen (f.eks.: erfaringer fra uforutsette hendelser ol.). Opplysninger registreres via notater og lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil være prosjektgruppen (Hanna Havstein og Tonje Vigmostad) og veileder (Torild A Oddane) som vil ha tilgang til opplysningene.
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes *når oppgaven blir godkjent* [25.mai. 2023 er ca. dato for prosjektslutt]. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Prosjektgruppen: Hanna Havstein, hmhavste@stud.ntnu.no. Tonje Vigmostad, tmvigmos@stud.ntnu.no.
- Veileder ved NTNU Torild A. Oddane, torild.a.oddane@ntnu.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Hanna Havstein & Tonje Vigmostad

Samtykkeskjema

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Masteroppgave i ledelse av av teknologi, ledelse ved uforutsette situasjoner*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [kryss av hvis aktuelt]

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

