

Julie Myrhol  
Helle Rossen

## Ledelse i en VUCA-verden

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon: strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Torild A. Oddane

Mai 2023



Julie Myrhol  
Helle Rossen

# Ledelse i en VUCA-verden

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon: strategi, organisasjon  
og ledelse  
Veileder: Torild A. Oddane  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Vi er stolte og glade over å presentere denne masteroppgaven, som et resultat av vårt intense arbeid og dedikasjon gjennom denne våren. Det gode samarbeidet mellom oss har vært både lærerikt og givende, og ikke minst avgjørende for å komme i mål.

Først vil vi takke våre kjære samboere for støtten. Julie vil takke sin samboer som har underholdt deres lille datter på ti måneder slik at mamma kunne skrive, og Helle sin samboer for forståelse for at all fritid denne våren ble brukt til denne oppgaven. Takk for at dere alltid har troen på oss!

Vi retter også en stor takk til våre arbeidsgivere, Get Inspired og Sparebanken Møre, for å ha tilrettelagt for at vi kunne gjennomføre denne studien. Deres fleksibilitet og støtte har gjort det mulig for oss å balansere jobb og studier på en god måte. Samtidig vil vi også takke lederne som stilte opp som informanter i oppgaven. Deres bidrag har vært uvurderlig og vi setter stor pris på den kunnskapen de har delt med oss.

Takk også til våre venner, familie og kolleger for deres støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Mange har ofret sin tid for å hjelpe oss med denne oppgaven, vi hadde aldri klart det uten dere. Ingen nevnt, ingen glemt.

Til slutt ønsker vi å takke vår fantastiske veileder, Torild Oddane. Ditt engasjement, kunnskap og støtte har vært avgjørende for vår utvikling, og for at vi nå kan levere en oppgave vi er stolte av. Vi er takknemlig for all tid du har brukt på oss via veiledning, og for dine tydelige tilbakemeldinger som alltid har gitt oss motivasjon til videre framgang.

Vi håper denne oppgaven vil bidra med ny innsikt og kunnskap, og være til nytte for andre i fremtiden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

---

Helle Rossen

---

Julie Myrhol

## Sammendrag

Vi lever i en stadig mer volatil, usikker, kompleks og tvetydig verden. Dette kan omtales med akronymet VUCA og setter større krav til dagens ledere. Det blir stadig viktigere for ledere å håndtere utfordringer og tilpasse seg endringer, og det er derfor interessant å studere hvordan de kan gjøre nettopp dette. I VUCA-pregede situasjoner er det en persons grunnleggende verdier og holdninger som kommer frem. Verdier og holdninger legger grunnlaget for karakterstyrker som gjør det interessant å studere karakterstyrker hos ledere i VUCA-situasjoner. Problemstillingen vår er derfor:

*Hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden?*

Oppgaven baserer seg på det teoretiske rammeverket til Peterson og Seligman, som inneholder tjuefire karakterstyrker, samt annen teori knyttet til forskning på karakterstyrker og ledelse i VUCA. Videre, for å svare på problemstillingen, har vi benyttet en kvalitativ metode og utført elleve dybdeintervjuer på ulike ledere med personalansvar under koronapandemien. Koronapandemien ble benyttet som eksempel på en VUCA-hendelse i oppgaven.

Gjennom oppgaven belyser vi også viktigheten av begrepet resiliens, som handler om evnen til å stå i vanskelige situasjoner uten å ta skade av det. I diskusjonen trekker vi frem tre måter å forstå resiliens i sammenheng med karakterstyrker; resiliens er viktig for å utvikle karakterstyrker, man kan bli resilient ved å inneha karakterstyrker, samt at resiliens også kan kompensere for manglende karakterstyrker.

I analysen av våre empiriske funn, opp mot det teoretiske grunnlaget, kommer det frem at betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden er: vennlighet, sosial intelligens, medborgerskap, perspektiv, ledelse, utholdenhet og tapperhet. Etter å ha satt de sju nevnte karakterstyrkene opp mot hverandre, kan det videre tyde på at karakterstyrkene vennlighet og sosial intelligens er de viktigste for ledelse i en VUCA-verden.

Hovedfunn er at ledere i en VUCA-verden bør være resiliente, i tillegg til å inneha karakterstyrkene vennlighet og sosial intelligens. Karakterstyrkene medborgerskap, perspektiv, ledelse, utholdenhet og tapperhet er også fordelaktige, men ikke av like stor betydning som vennlighet og sosial intelligens, for ledelse i en VUCA-verden.

## Abstract

We live in an increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous world. This can be referred to by the acronym VUCA and places greater demands on today's leaders. It is becoming increasingly important for leaders to manage challenges and adapt to changes, which is why it is interesting to study how they can do just that. In VUCA-driven situations, a person's fundamental values and attitudes come to the forefront. Values and attitudes lay the foundation for character strengths, making it interesting to study character strengths in leaders in VUCA situations. Therefore, our research question is:

*What are significant character strengths for leadership in a VUCA world?*

The study is based on the theoretical framework developed by Peterson and Seligman, which includes twenty-four character strengths, as well as other theories related to research on character strengths and leadership in VUCA. Furthermore, to address the research question, we have employed a qualitative method and conducted eleven in-depth interviews with various leaders with personnel responsibilities during the COVID-19 pandemic. The pandemic was used as an example of a VUCA event in the study.

Throughout the study, we also highlight the importance of the concept of resilience, which pertains to the ability to thrive in difficult situations without being harmed by them. In the discussion, we present three ways to understand resilience in relation to character strengths: resilience is important for developing character strengths, one can become resilient by possessing character strengths, and resilience can also compensate for the lack of character strengths.

In the analysis of our empirical findings, in relation to the theoretical foundation, it emerges that significant character strengths for leadership in a VUCA world are: kindness, social intelligence, citizenship, perspective, leadership, perseverance, and courage. After comparing these seven character strengths, it further suggests that kindness and social intelligence are the most important for leadership in a VUCA world.

The main finding is that leaders in a VUCA world should be resilient, in addition to possessing the character strengths of kindness and social intelligence. The character strengths of citizenship, perspective, leadership, perseverance, and courage are also advantageous but not of equal importance as kindness and social intelligence for leadership in a VUCA world.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
Tabell- og figurliste .....	vii
1 Innledning og problemstilling .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	4
1.3 Relevans .....	5
2 Teori.....	5
2.1 Innledning .....	5
2.2 VUCA.....	6
2.3 Historisk kontekst .....	8
2.4 Positiv psykologi.....	9
2.5 Peterson & Seligmans dyder og karakterstyrker .....	10
2.5.1 Karakterstyrkene – kriterier.....	11
2.5.2 Dydene og deres tilhørende karakterstyrker.....	12
2.6 Karakterstyrker i en VUCA-verden.....	17
2.6.1 Karakterstyrker i VUCA-omgivelser.....	18
2.6.2 Karakterstyrker hos ledere i VUCA-omgivelser.....	19
2.7 Oppsummering teori.....	22
3 Metode.....	23
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	23
3.1.1 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming .....	23
3.2 Valg av forskningsdesign.....	24
3.2.1 Kvalitativ metode .....	24
3.2.2 Abduktiv metode .....	24
3.3 Datagenerering .....	25
3.3.1 Dybdeintervju.....	25
3.3.2 Valg av intervjuobjekt .....	25
3.3.3 Gjennomføring av intervju .....	26
3.4 Analyse av data .....	29
3.4.1 Transkribering .....	29
3.4.2 Koding og identifisering .....	30
3.5 Etiske hensyn .....	31
3.5.1 Informert samtykke.....	31



3.5.2	Konfidensialitet .....	32
3.6	Kvalitet i kvalitativ forskning .....	32
3.6.1	Reliabilitet .....	32
3.6.2	Validitet og generaliserbarhet .....	34
4	Empiriske funn .....	36
4.1	Hvordan opplever ledere å lede i en VUCA-verden? .....	36
4.1.1	Krevende .....	36
4.1.2	Usikkerhet .....	37
4.1.3	Bekymret for seg selv og ansatte .....	38
4.1.4	Oppsummering: Hvordan opplever ledere å lede i en VUCA-verden? .....	39
4.2	Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner? .....	39
4.2.1	Å være menneskeorientert .....	40
4.2.2	Skape og få tillit .....	41
4.2.3	Å være en teambygger .....	41
4.2.4	Kommunikasjon og informasjon .....	42
4.2.5	Evne til å lytte .....	43
4.2.6	Evne til å nyttiggjøre seg av erfaring og kunnskap .....	44
4.2.7	Skape trygghet og forutsigbarhet .....	45
4.2.8	Være en tydelig leder .....	46
4.2.9	Vise handlekraft .....	47
4.2.10	Oppsummering: Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner? .....	48
5	Analyse .....	48
5.1	Viktige karakterstyrker for ledere i en VUCA-verden basert på Peterson og Seligman sitt rammeverk .....	48
5.1.1	Ledelse .....	51
5.1.2	Perspektiv .....	53
5.1.3	Tapperhet .....	54
5.1.4	Utholdenhet .....	55
5.1.5	Medmenneskelighet .....	57
5.1.6	Medborgerskap .....	61
5.1.7	Oppsummering karakterstyrker .....	63
5.2	Ledelse i VUCA-verden .....	63
5.3	Militær ledelse .....	64
5.4	Resiliens .....	65
5.5	Oppsummering analyse .....	66

6	Diskusjon.....	67
6.1.1	Resiliens: en karakterstyrke eller noe mer?.....	67
6.1.2	Betydningen av de ulike karakterstyrkene .....	70
7	Konklusjon.....	72
	Bibliografi.....	75
	Vedlegg .....	1
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	1
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	1
	Vedlegg 3: Vurdering fra NSD .....	1

## Tabell- og figurliste

Tabell 1: Kriterier for at noe skal kalles en karakterstyrke .....	11
Tabell 2: Oversikt over dyder og karakterstyrker .....	12
Tabell 3: Oppsummering teori .....	23
Tabell 4: Informantoversikt.....	26
Tabell 5: Kategorier fra empirinær koding.....	30
Tabell 6: Antall informanter per karakterstyrke .....	50
Tabell 7: Karakterstyrkene vi har tilegnet hver informant .....	51
Tabell 8: De viktigste karakterstyrkene for ledere i VUCA-verden basert på våre funn.....	63
Figur 1: Tapperhet, utholdenhet og resiliens som overlappende styrker .....	67
Figur 2: Utholdenhet og tapperhet som følge av resiliens .....	68
Figur 3: Visuell fremstilling av diskusjonen knyttet til resiliens vs. karakterstyrker .....	69
Figur 4: De mest betydningsfulle karakterstyrkene for ledelse i VUCA-verden .....	73
Figur 5: Oppsummering karakterstyrker vs. resiliens .....	74

# 1 Innledning og problemstilling

## 1.1 Bakgrunn

Intervjuer: Hvordan opplevde du å være leder under usikkerhet og uforutsigbarhet?

Informant: *«Det synes jeg er veldig, veldig krevende rett og slett. Krevende å stå i det.»*

I en stadig mer kompleks og usikker verden blir evnen til å håndtere utfordringer og tilpasse seg endringer som koronapandemien (Melgård, Oterholm, & Gjerstad, 2020), endringer i teknologi, inntoget av kunstig intelligens, globalisering med mer, stadig viktigere for ledere (Andersen & Sannes, 2018). I 1987 oppsto forkortelsen VUCA som et akronym fra det Amerikanske Militærets universitet (Murugan, Singh, & Rajavel, 2021) og står for: volatilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (Bennett & Lemoine, 2014). På tross av akronymets opprinnelse er begrepet i dag svært relevant fordi vi, grunnet en stadig mer dynamisk verden, kan sies å leve i en VUCA-verden. Dette betyr at ledere i større og større grad må tilpasse seg VUCA-situasjoner, samt ha kunnskap om hva som kreves for å best mulig kunne lede i en slik verden, noe som er utgangspunkt for denne masteroppgaven. Usikkerheten som oppstår i en VUCA-verden er med på å gjøre situasjonene krevende for de som står midt i det, da det oppleves som å ha fravær av kontroll (Olsen & Sjørtrø, 2013). Videre vil dette kunne ha ulike konsekvenser for ledere som skal lede i en slik verden. Når måten verden fungerer på endres, endres også kravene til lederne, som igjen setter spørsmålet om hvordan man kan lede i en slik verden på dagsorden.

Bennett og Lemoine (2014) viser til at de som klarer å lede i en VUCA-verden bør være innovative, kreative, fleksible, samt inneha evne til å lytte. De Paoli nevner også at det er viktig å lytte mer, og da spesielt under digital ledelse (De Paoli, 2020). Videre hevder mange forskere at det ikke er noen vits å planlegge i en VUCA-verden, fordi det er så mye som ikke kan kontrolleres (Bennett & Lemoine, 2014). Olsen og Sjørtrø (2013) skriver i sin masteroppgave at for å stå i utfordringene som møter en leder i en VUCA-verden må lederen holde roen, være en trygghet overfor sine ansatte og ha erfaring. Cunliffe og Eriksen snakker også i sin studie om erfaring gjennom det de kaller praktisk visdom (Cunliffe & Eriksen, 2011). De konkluderer sin studie med at evne til å lære og evne til å benytte seg av praktiske kunnskap hjelper ledere å tilpasse seg usikre VUCA-situasjoner. Oddane peker på improvisasjon som viktig faktor for å løse åpne problemer som ofte forekommer i VUCA (Oddane, 2017). Whitwell et al. sier at vi kan oppleve positive effekter av VUCA-situasjoner såfremt ledere er resiliente og evner å stå

imot når krevende situasjoner inntreffer (Whitwell et al., 2020). Videre er det forsket mye på ledelse i VUCA-verden gjennom militær ledelse og forskningen har resultert i tolv karakterstyrker som anses som viktigst for å lykkes (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Ifølge Johansen et al. (2019) er disse karakterstyrkene, i prioritert rekkefølge: integritet, ledelse, utholdenhet, mot, lagspiller, rettskaffenhet, dømmekraft, sosial intelligens, læringslyst, perspektiv, selvregulering og kreativitet.

Motivasjonen for oppgaven fant vi i hovedsak fra to ulike hold. Vi er begge ivrige lyttere av podkasten “Big 5” med Harald Eia og Nils Brenna (Podme, 2023) og synes koblingen mellom personlighetstrekk og ledelse er svært spennende. Etter litt tankelek frem og tilbake endte vi derfor opp med et ønske om å utforske temaet dypere, men å vri fokuset fra personlighet over til karakterstyrker for å se på betydningen av karakterstyrker for ledere i en VUCA-verden. Vår andre kilde til inspirasjon var koronakrisen. I 2020 ble vi truffet av en pandemi som drastisk påvirket hverdagen til folk verden over, og her i Norge ble strenge tiltak innført; vi fikk ikke lenger møte våre kjære, arbeidshverdagen ble i mye større grad utført hjemmefra og digitalt, og usikkerheten generelt i samfunnet var stor (Melgård, Oterholm, & Gjerstad, 2020). Store Norske leksikon definerer en krise som “en vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring” (Gundersen, 2021). Koronapandemien kan derfor sies å være en krise fordi den førte til en plutselig forandring, besto av mangel på klarhet, stor grad av usikkerhet og situasjonen var kompleks som igjen sammenfaller med definisjonen av VUCA (Whitwell et al., 2020). Motivasjonsfaktorene, karakterstyrker og koronapandemien, skapte en del undringsspørsmål i hodene våre: Hvordan håndterer ledere å lede gjennom VUCA-situasjonen som eksempelvis koronapandemien? Hva ved Espen Nakstad var det som tilsynelatende ga han hele Norges tillit? Hva er det med Nakstad som gjør at han evner å håndtere denne vanskelige VUCA-situasjonen? Eller Volodymyr Zelenskyj og hans håndtering av krigen i Ukraina, hvordan evner han angivelig å fremstå så rolig og samlende for landet sitt i en, for mange, såpass utholdelig situasjon? Disse spørsmålene som dukket opp ga oss videre motivasjon til å forske på koblingen mellom karakterstyrker, ledelse og VUCA-situasjoner på et mer generelt plan.

Koblingen mellom personlighetstrekk og ledelse, som nevnt over, er det forsket mye på, som igjen har resultert i en rekke teorier som prøver å beskrive hvilke personlighetstrekk man bør inneha for å være en effektiv leder (Yukl & Gardner, 2020). I uforutsette omgivelser, som i en VUCA-verden, vil individer falle tilbake på sine grunnleggende verdier og holdninger når hen skal ta beslutninger (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Forskningen peker videre på at dette

har vist seg å være en svakhet med personlighetstester, som gjør Peterson og Seligman sin forskning på karakterstyrker spesielt interessant (Peterson & Seligman, 2004).

Karakterstyrker, i likhet med trekkteori, setter søkelys på egenskaper, atferd og oppfatninger til den enkelte leder, og hvordan disse faktorene kan påvirke måten lederen oppfatter og håndterer ulike situasjoner på (Yukl & Gardner, 2020). Yukl og Gardner (2020) legger videre frem at høy stresstoleranse, selvtillit, indre kontroll, emosjonell stabilitet og modenhet, god evne til selvevaluering, sterk motivasjon, personlig integritet, en viss grad av narsissisme, resultatorientert og et behov for anerkjennelse er viktige egenskaper for å være en effektiv leder. De hevder videre at ledere møter noen av sine største utfordringer under en krise som gjør det svært interessant å se nærmere på hvilke karakterstyrker ledere selv oppfatter som viktige i kriselignende omgivelser. Videre har resiliens i de to siste tiår preget risikoforskning i stor grad, og betyr å tilpasse seg eller motvirke ubalanse som uforutsett oppstår (Torgersen, 2020). Begrepets betydning rundt “uforutsett” kan knyttes opp mot definisjonen av VUCA og vil spille en sentral rolle videre i oppgaven.

I sin artikkel fra 2008 hevder Walker at det er vanlig at karakteristikkene av mennesker ofte er overlappende, sammenbundet og avhengig av hverandre (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Videre hevder Johansen et al. (2019) at dette kan gjøre det vanskelig å beskrive karakteren til en person på en presis og nøyaktig måte. Likevel har Peterson og Seligman (2004) forsøkt å sette opp et rammeverk for karakterstyrker for å skape et felles begrepsapparat. Ifølge rammeverket er karakterstyrker målbare, positive egenskaper som kan formes og endres i takt med omgivelsene (Peterson & Seligman, 2004). En karakterstyrke er derfor ikke nødvendigvis konsekvent hos et individ over tid og den kan også komme til uttrykk i større eller mindre grad avhengig av situasjonen man står i. Nettopp det at en karakterstyrke ikke er konsekvent og er situasjonsavhengig gjør det interessant å sette karakterstyrker opp mot VUCA-ledelse. Morales-Sánchez og Cabello-Medina (2015) trekker også frem at karakterstyrker kan utvikles gjennom livet, endres gjennom innsats og de kan mistes om de ikke praktiseres. Også dette gjør forskning på karakterstyrker svært interessant; karakterstyrker trenger ikke være statiske, som gjør det relevant for ledere å vite hvilke karakterstyrker de bør inneha og eventuelt utvikle for å lede i en VUCA-verden.

Oppgavens fokus er hvordan ledere kan håndtere det å lede i en VUCA-verden og det er derfor relevant å definere begrepet ledelse. Det finnes en rekke definisjoner hvor evnen til å påvirke noen for å nå et mål, eller få noe gjort, i en gruppe eller organisasjon, er fellestrekk ved mange av definisjonene på ledelse (Yukl & Gardner, 2020). I denne oppgaven benyttes følgende definisjon på ledelse:

*Ledelse er evnen en person har til å påvirke, motivere og muliggjøre for andre å bidra til effektiviteten og suksessen til en organisasjon (Yukl & Gardner, 2020, s.23).*

Det er viktig å presisere at denne definisjonen ikke må forveksles med Peterson og Seligmans (2004) karakterstyrke ledelse, som vil defineres i teorikapittelet.

## 1.2 Problemstilling

Masteroppgaven tar for seg karakterstyrker hos ledere, og undersøker om enkelte karakterstyrker virker å være mer betydningsfulle i perioder preget av VUCA. Som nevnt over, og med bakgrunn i at verden stadig er i endring, samt at karakterstyrker kan endres over tid, er dynamiske og situasjonsavhengige, er oppgavens problemstilling:

*Hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden?*

Problemstillingen vil besvares ved hjelp av to forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever ledere å lede i en VUCA-verden?
2. Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner?

Forskningsspørsmålene spiller hver sin rolle i besvarelsen av problemstillingen. Hensikten med forskningsspørsmål 1 er å finne ut hvordan deltakerne i studien vår opplever å lede i VUCA. Gjennom intervjuene benyttes koronapandemien som eksempel på en VUCA-situasjon og målet med forskningsspørsmål 1 er derfor å sikre at informantene opplevde koronapandemien som nettopp en VUCA-situasjon. Dette mener vi er viktig for å sikre at besvarelsen av forskningsspørsmål 2, og videre problemstillingen, er relevant for å studere ledelse i en VUCA-verden. Forskningsspørsmål 2 vil i større grad hjelpe oss å besvare problemstillingen ved å sette søkelyset på hvilke egenskaper som oppleves som viktige. Vi vil presisere at begrepet egenskaper i forskningsspørsmål 2 bevisst er forskjellig fra fagbegrepet karakterstyrker i problemstillingen. Grunnen til dette er at vi bruker ordet egenskaper i spørsmålene i dybdeintervjuene fordi informantene våre ikke nødvendigvis har et forhold til begrepet karakterstyrker Dette vil vi komme nærmere tilbake til i metodekapittelet.

### 1.3 Relevans

I en stadig mer kompleks og usikker verden blir evnen til å håndtere utfordringer og tilpasse seg endringer, som koronapandemien, endringer i teknologi, inntoget av kunstig intelligens, globalisering med mer, stadig viktigere for ledere (Andersen & Sannes, 2018). Ved å utføre en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av ledere med personalansvar fra ulike bransjer, vil vi undersøke hvilke karakterstyrker som oppleves som mest relevante og verdifulle i en VUCA-situasjoner.

Oppgaven søker å bidra med forskning knyttet til ledelse i VUCA-situasjoner fordi det i økende grad blir relevant for ledere i alle typer yrker. Tidligere forskning på ledelse i VUCA er i stor grad knyttet til høyrisikoyrker som militæret (Johansen, Fosse & Boe, 2019) og politiet (Olsen & Sjøtrø, 2013). Det er derfor interessant å studere karakterstyrker knyttet til ledelse i VUCA også i andre typer yrker, uavhengig av om de defineres som høyrisikoyrker eller ikke.

Funnene fra studien kan ha betydning for både ledere og organisasjoner som ønsker å utvikle og styrke sine ledere i en VUCA-verden, ved å øke forståelsen rundt hvilke karakterstyrker som er mest verdifulle for ledere i en tid der endringer og utfordringer er stadig mer komplekse og uforutsigbare.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

Vi vil i det følgende presentere teori som anses som relevant for å besvare vår problemstilling; *Hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden?* I teorikapittelet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for denne studien. Vi starter med å redegjøre for begrepet VUCA og forklarer hvordan korona kan fungere som et eksempel på en VUCA-situasjon. Deretter setter vi karakterstyrker opp mot personlighetstrekk og trekkteori ved å se på karakterstyrker i lys av dens historiske kontekst. Her forklarer vi også hvorfor karakterstyrker egner seg bedre enn trekkteori til å predikere lederes atferd i en VUCA-verden. Videre belyser vi begrepet positiv psykologi, som legger grunnlaget for Peterson og Seligmans (2004) rammeverk. Deretter definerer vi kriteriene for at noe skal være en karakterstyrke, før vi videre definerer alle dydene og karakterstyrkene som kommer frem i rammeverket. I tillegg til karakterstyrkene definerer vi begrepet resiliens, før vi redegjør for forskning gjort på



karakterstyrker i VUCA-omgivelser. Til slutt i teorikapittelet ser vi på eksisterende forskning knyttet til karakterstyrker hos ledere i VUCA-omgivelser.

## 2.2 VUCA

Dagens verden er sterkt preget av volatilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet, som betegnes som en VUCA-verden (Bennett & Lemoine, 2014). Akronymet stammer fra det amerikanske militærets universitet og ble introdusert i 1987 (Murugan, Singh, & Rajavel, 2021). Murugan et al. (2021) bryter ned forkortelsen VUCA og beskriver hva de fire elementene betyr i en slik verden: En situasjon preget av kjappe endringer som varer over en viss tid, er å betegne som volatil. Videre forklarer de at det ved usikkerhet refereres til en situasjon som er uklar; ofte en ny situasjon med lite tilgjengelig informasjon. På grunn av usikkerheten som finnes, vil det ikke være mulig å forutsi svingningene som volatilitet kan medbringe. Kompleksitet, som i dette tilfellet er oversatt fra “complexity”, omhandler situasjoner bestående av ulike utfall, hvor beslutningsfaktorene kan være gjensidig avhengig av hverandre. Kompleksitet kan, ifølge forskerne, forekomme med og uten usikkerhet som en ekstra faktor, men vil i større grad skape krevende situasjoner dersom usikkerhet kommer i tillegg til kompleksitet. Til slutt forklarer Murugan et al. (2021) at tvetydighet refererer til mangel på klarhet rundt de tiltak som iverksettes og i valg som tas.

Bennett og Lemoine (2014) viser videre til at de som klarer å lede i en slik verden bør være innovative ved volatilitet, kreative i en kompleks verden, fleksible ved usikkerhet, samt inneha evne til å lytte mer ved opplevelse av tvetydighet.

Mange forskere hevder også at det ikke er vits å planlegge noe i en slik VUCA-verden, da det er så mye som ikke kan kontrolleres i dette kaoset av en verden (Bennett & Lemoine, 2014). Draycott (2012) er en av forskerne som hevder at det ikke er noe poeng i å planlegge, samt at verdien av strategi- og markedsplanlegging dør ut (Bennett & Lemoine, 2014). I det følgende argumenteres det for at ledere vil feile med å løse problemer dersom de ikke tar hensyn til verden slik den er beskrevet i definisjonen av VUCA. Dersom lederne tolker utfordringene feil, vil de ta i bruk feil ressurser som videre medfører at de ikke klarer å adressere det faktiske problemet (Bennett & Lemoine, 2014).

Usikkerheten som oppstår i en VUCA-verden gjør det krevende for de som står midt i det, da det kan oppleves som å ha fravær av kontroll (Olsen & Sjøtrø, 2013). Olsen og Sjøtrø (2013) har forsket på ledelse under krevende oppdrag, og finner at usikre og uforutsigbare

situasjoner blant annet oppleves som krevende for ledere. På grunn av disse krevende situasjonene vil enhver leder måtte tilpasse sin ledelse blant annet for å imøtekomme ens ulike ansattes særegenheter (Olsen & Sjøtrø, 2013). Forskerne skriver videre at i forhold til lederspektet kan det tyde på at det er selve ledelsesaspektet i seg selv som er krevende i en VUCA-verden. For å stå i det som leder må lederen, ifølge Olsen og Sjøtrø (2013), holde roen og være en trygghet overfor sine ansatte. Videre finner forskerne at det å være til stede samt å ha erfaring er sentrale faktorer for å håndtere krevende oppdrag.

Sett tilbake til Murugan et al. (2021), kan vi sette koronapandemien inn under VUCA, fordi pandemien blant annet bestod av mangel på klarhet knyttet til situasjonen, stor grad av usikkerhet og endringer som forekom til stadighet. I tillegg var situasjonen kompleks på den måten at flere av faktorene skjedde på en og samme tid (Whitwell et al., 2020). For å lede i en VUCA-verden, poengteres det at det er nødvendig å sette seg inn i konseptet for å forstå det (Murugan, Singh, & Rajavel, 2021). Dette begrunnes av forskerne ved å vise til en verden som stadig er i teknologisk utvikling, som det kan være vanskelig å holde tritt med. Skal man se noe positivt fra VUCA, ser Maurgan et al. (2021) på viktigheten av å bli enda mer bevisst på å lede for å fremme, samt utnytte menneskelige ressurser.

Oddane (2017) snakker i sin bok "Kreativitet og innovasjon" om åpne problem; dette er problemer som det verken finnes en bestemt løsning på eller forutsigbare veier til løsning. Slike situasjoner kan omtales som komplekse, uforutsigbare og uten et forhåndsdefinert forløp (Oddane, 2017). Oddane (2017) peker videre på improvisasjon som handler om evnen til å løse disse åpne problemene og at det er spesielt tre situasjoner som øker behovet for improvisasjon. Den første situasjonen er der forhåndsdefinerte regler, rutiner og oppskrifter kommer til kort, den andre er når begrensede ressurser eller mangel på hjelpemidler tvinger oss til å forholde oss til en situasjon på en annen måte enn vi ellers ville gjort, og den tredje er i situasjoner hvor planlegging ikke sikrer forutsigbarhet (Oddane, 2017). Oddane (2017) sier også at erfaring er kunnskap som sitter i oss gjennom opplevde hendelser og at improvisasjon derfor handler om å forberede seg på å være spontan. Videre peker Oddane (2017) på at improvisasjon ikke handler om å gjøre ting ut av det blå, men å bruke de ferdighetene og den kunnskapen man har til å håndtere situasjoner som er åpne, uforutsigbare og komplekse (Oddane, 2017). Dette kan anses som situasjoner preget av VUCA. Videre underbygger dette argumentet om at kreativitet handler om å bevege seg på kanten av boksen, og ikke utenfor den (Oddane, 2017).

### 2.3 Historisk kontekst

Det er forsket mye på sammenhengen mellom personlighetstrekk og ledelse, som har resultert i en rekke teorier som prøver å beskrive hvilke personlighetstrekk man bør ha for å være en effektiv leder (Yukl & Gardner, 2020). En slik teori heter femfaktormodellen og fokuserer på hvordan egenskaper kan påvirke måten en leder oppfatter og håndterer ulike situasjoner på, samt hvordan bevissthet om disse faktorene kan hjelpe en leder med å bli mer effektiv og tilpasse seg måten de leder på til omgivelsene (Yukl & Gardner, 2020).

Big five, eller femfaktormodellen, er et av mange verktøy brukt innenfor trekkteori (Kennair, 2022). Femfaktormodellen er, ifølge Kennair (2022), det ledende vitenskapelige verktøyet innen trekkpsykologi fordi den skildrer store personlighetstrekk som får frem variasjonen til individers personlighet. Verktøyet har blitt mye brukt til å lettere tolke den massive og forvirrende litteraturen knyttet til trekkteori, og de fleste studier knyttet til modellen tar for seg lederes utvikling og effektivitet (Yukl & Gardner, 2020).

En svakhet med personlighetstestene er at de ikke sier noe om kompetanseområder, verdier eller holdninger hos et individ (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Videre argumenteres det for at dette er en fordel ved begrepet karakterstyrker, ettersom de reflekterer en persons grunnleggende verdier. Personlighetstrekk må derfor ikke forveksles med karakterstyrker, og vi ønsker å tydeliggjøre skillet mellom disse begrepene. Morales-Sánchez og Cabello-Medina forklarer forskjellene godt i sin artikkel *“Integrating character in management”* (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015). I artikkelen omtales personlighetstrekk, innenfor psykologi, som egenskaper som forklarer folks oppførsel. Videre hevder Morales-Sánchez og Cabello-Medina (2015) at personlighetstrekk er iboende og konsekvente hos et individ, samtidig som de kan sies å være et resultat av samspillet mellom person og miljø, og noe som skapes i løpet av oppveksten. Personlighetstrekkene er vanskelig å endre i ettertid når en person først har utviklet dette trekket (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2015). Karakterstyrker hevdes, på den andre siden, å inneholde en normativ dimensjon som beskriver hvor god noen er eller hvordan en person bør være for å oppnå sine mål. Til slutt hevder Morales-Sánchez og Cabello-Medina (2015) at karakterstyrker også kan utvikles gjennom livet, endres gjennom innsats og de kan mistes om de ikke praktiseres.

I uforutsette omgivelser, som i en VUCA-verden, vil individer falle tilbake på sine grunnleggende verdier og holdninger når hen skal ta beslutninger (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Ifølge Johansen et al. (2019) har bruken av personlighetstester derfor vist seg å ikke være like nyttige i det som omtales som høyrisikoyrker. Høyrisikoyrker beskrives som

utfordrende, uforutsigbare, stressende og vanskelige (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Med andre ord ser vi at beskrivelsen av et høyriskoyrke ligner det som beskrives som VUCA-omgivelser, og forskningen på hvilke karakterstyrker som anses som viktige i høyriskoyrker kan derfor være overførbare til hvilke karakterstyrker som er viktige for en leder i en VUCA-verden. Johansen et al. (2019) viser videre til at karakterstyrker eksisterer sammen med mål, interesser og verdier som gjør de egnet til å forutsi prestasjoner, og at en person som har kontroll over seg selv, samt er bevisst sine styrker og svakheter, vil kunne håndtere problemer mer effektivt.

Rundt år 2000 skjedde det et skifte innenfor psykologien, som refereres til som det positive psykologiparadigmet (Johansen, Fosse & Boe, 2019). I dag finnes det mye forskning på karakterstyrker innenfor dette paradigmet og mye av dette springer ut fra Peterson og Seligmans (2004) klassifiseringssystem av karakterstyrker (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Med bakgrunn i dette skiftet skal vi nå presentere positiv psykologi nærmere, og hvorfor det vil være relevant i vår studie av hvilke karakterstyrker som er betydningsfulle for ledelse i en VUCA-verden.

## 2.4 Positiv psykologi

Positiv psykologi er studien av å finne den optimale måten å leve på, hvor man studerer hva som gir det gode liv og hvilke faktorer som gjør livet verdt å leve (Peterson & Seligman, 2004). Dette kan ses på som et skifte i tilnærmingen til menneskelig psyke, da vi går fra klinisk psykologi over til den positive psykologien som setter søkelys på psykologisk vekst (Skre & Svartdal, 2022). Med psykologisk vekst menes her hva som bidrar til å styrke et individ, og studiet på positiv psykologi omhandler å finne det som fungerer bra for å bidra til et godt liv. Dette i motsetning til klinisk psykologi som fokuserer på å fikse et problem, heller enn å dyrke og identifisere det som kan forhindre problemer (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000).

Seligman og Csikszentmihalyi (2000) hevder at positiv psykologi består av studiet av positive subjektive opplevelser, individuelle positive egenskaper og positive institusjoner. Seligman og Csikszentmihalyi (2000) viser videre til at positiv psykologi kan deles inn i subjektivt-, individuelt- og gruppenivå. Det subjektive nivået handler om generelle faktorer som verdsettes, slik som å ha det bra, være fornøyd, ha håp og optimisme, samt lykke. Individnivået tar for seg det å ha kapasitet til kjærlighet, mot, utholdenhet, tilgivelse, visdom og det å være fremtidsrettet. Positiv psykologi på gruppenivå omhandler det som får fram

medborgerskap blant hvert individ; som høflighet, omsorg, altruisme, ansvar, toleranse og arbeidsmoral. Ved å dele inn positiv psykologi i disse tre nivåene, kan en se, som også Seligman og Csikzentmihalyi (2000) viser til, at positiv psykologi forsøker å tilpasse seg den beste metoden for å håndtere hvert unike problem som menneskelig atferd får fram. De tre nivåene skal altså hjelpe med å forstå kompleksiteten i atferd.

Seligman og Csikzentmihalyi (2000) mener at dersom man plusser sammen alle positive hendelser i tillegg til å trekke ifra de negative, så vil man over tid, se summen av hvert individs velvære. Det argumenteres dog videre for at summen av positive hendelser i små doser ikke nødvendigvis gir samme velvære i større sammenhenger. To viktige forskere innenfor feltet positiv psykologi, Peterson og Seligman, har ut ifra disse betingelsene utarbeidet et klassifiseringssystem for karakterstyrker (Johansen, Fosse & Boe, 2019).

## 2.5 Peterson & Seligmans dyder og karakterstyrker

I Peterson og Seligmans studier ligger fokuset på det som er bra med mennesket og da spesielt hvilke karakterstyrker som gjør det mulig å leve et godt liv (Peterson & Seligman, 2004). De har arbeidet frem et klassifiseringssystem for karakterstyrker med ønske om et felles vokabular av målbare positive egenskaper (Peterson & Seligman, 2004). Videre legges det vekt på at karakterstyrkene kan være formet av individets omgivelser og at de derfor kan endres i takt med disse. Det er derfor vesentlig å merke seg at de ulike karakterstyrkene kan komme til syne i større eller mindre grad hos samme person, avhengig av situasjonen personen står i (Peterson & Seligman, 2004). Videre skiller forskerne mellom det de omtaler som tre nivåer; dyder, karakterstyrker og scenarier, sistnevnte vil vi ikke gå inn på i vår oppgave.

Peterson og Seligman utarbeidet i 2004 et rammeverk med tjuetru karakterstyrker, som de fleste studier tar utgangspunkt i når de forsker på karakterstyrker (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Vi har valgt å ta utgangspunkt i disse tjuetru karakterstyrkene og vil legge frem definisjonen av dem som grunnlag for videre analyse. Det er viktig å påpeke at Peterson og Seligman ikke sier noe om hvilke karakterstyrker som er viktige for en leder, da de snakker om karakterstyrker som gir det gode liv på generell basis (Peterson & Seligman, 2004). Derfor vil vi også senere i teorikapittelet legge frem forskning på karakterstyrker i en ledelseskontekst.

### 2.5.1 Karakterstyrkene – kriterier

Peterson og Seligman (2004) legger frem ti kriterier hvor de fleste må være tilfredsstillt for at det skal anses som en karakterstyrke. Nedenfor vil vi, basert på Peterson og Seligman (2004) sin håndbok om karakterstyrker, presentere de ulike dydene og karakterstyrkene samt kriteriene som må ligge til grunn for at det skal anses som karakterstyrker. De ti kriteriene til Peterson og Seligman (2004) er presentert under i tabell 1:

Kriterium 1	En styrke er en egenskap eller indre ressurs som bidrar til det gode liv, for en selv og andre. Styrker og dyder bestemmer hvordan en person håndterer motgang, men fokuset er hvordan de beriker et menneske.
Kriterium 2	Selv om en styrke kan og vil føre til ønskede utfall, er hver styrke moralske i seg selv, selv om fordelene av den ikke er åpenbare.
Kriterium 3	Når en styrke kommer til syne hos en person vil det ikke svekke andre i nærheten.
Kriterium 4	Dersom en person kan vise motsatt atferd enn styrken, taler det mot å anse det som en styrke.
Kriterium 5	En styrke må være av det omfanget av en persons tanker, følelser og/ eller handlinger at den kan måles. Karakterstyrken må ha en grad av å være generell gjennom hvordan den kommer til uttrykk på tvers av situasjoner og en grad av stabilitet over tid.
Kriterium 6	Karakterstyrken må være unik og skille seg fra de andre styrkene, og kan ikke modifiseres til å tilhøre andre styrker.
Kriterium 7	Karakterstyrken skal være nedfelt i en satt standard gjennom kulturen som viser mennesker som overbevisende får frem en gitt positiv egenskap.
Kriterium 8	Dette kriteriet gjelder ikke for alle karakterstyrker, men er inkludert for å åpne for at potensielle ekstraordinære moralske talenter kan være til stede.
Kriterium 9	Motsatt av kriterium 8 er kriterium 9 som sier at, selektivt, totalt fravær av en karakterstyrke nettopp er et argument for at man har denne styrken.
Kriterium 10	I diskusjon om sosiale utviklingsstadier, hvor dyder kommer som en reaksjon på tilfredsstillende konfliktløsning vil storsamfunnet legge til rette for institusjoner og ritualer som rendyrker karakterstyrker og dyder.

Tabell 1: Kriterier for at noe skal kalles en karakterstyrke

### 2.5.2 Dydene og deres tilhørende karakterstyrker

Vi har nå presentert kriteriene som ligger til grunn for Peterson og Seligmans (2004) sine karakterstyrker og vil i det videre presentere definisjonene på dydene og karakterstyrkene. Dyder er det Peterson og Seligman (2004) omtaler som kjerneegenskaper. Dydene er delt inn i seks brede kategorier som hver rommer flere karaktertrekk, og for at noen skal anses som av god karakter må man ha minst et karaktertrekk innenfor hver dyd. De seks dydene er: visdom, mot, medmenneskelighet, rettskaffenhet, måtehold og transendens (Peterson & Seligman, 2004). Under, i tabell 2, er Peterson og Seligmans (2004) liste over karakterstyrker presentert sammen med sine tilhørende dyder:

Dyder	Karakterstyrker
Visdom	Kreativitet, nysgjerrighet, lærelyst, perspektiv
Mot	Tapperhet, standhaftighet, integritet, vitalitet
Medmenneskelighet	Kjærlighet, vennlighet, sosial intelligens
Rettskaffenhet	Medborgerskap, rettferdighet, ledelse
Måtehold	Tilgivelse og nåde, ydmykhet og beskjedenhet, forsiktighet, selvregulering
Transendens	Verdsettelse av skjønnhet og fortrefelighet, takknemlighet, håp, humor, spiritualitet

Tabell 2: Oversikt over dyder og karakterstyrker

I det følgende vil vi ta for oss en nærmere beskrivelse av dydene og karakterstyrkene som nevnt i tabellen over. Vi viser altså også videre til Peterson og Seligman (2004) sitt rammeverk og deres definisjoner.

#### **Visdom**

Under den første dyden, visdom, som rommer tilegnelse og bruk av informasjon, også kalt kognitive styrker, finner vi de fem karakterstyrkene kreativitet, nysgjerrighet, åpenhet, lærevillighet og perspektiv.

*Kreativitet:* Kreativitet er ifølge Peterson og Seligman evnen til å produsere originale, tilpassningsdyktige ideer. For at en ide skal være original må den være ny, overraskende eller

uvanlig, og for at den skal være tilpasningsdyktig må den bidra positivt til personens eller andre personers liv.

Nysgjerrighet: Å være nysgjerrig innebærer å ha et iboende ønske om å heve sin erfaring og kunnskap. En nysgjerrig person jobber aktivt med å anerkjenne, jakte på og regulere egne erfaringer knyttet til utfordrende muligheter.

Åpenhet: Karakterstyrken åpenhet handler om å aktivt være kritisk til sine egne planer, mål og foretrukne tro. En åpen person søker bevis for å vurdere sine egne meninger og ny kunnskap kan føre til endret mening.

Lærevillighet: Denne karakterstyrken beskriver hvordan en person engasjerer seg når han eller hun tilegner seg ny informasjon eller ferdigheter. En lærevillig person vil typisk oppleve det som noe positivt å bygge på kunnskap eller lære noe helt nytt.

Perspektiv: En person med denne karakterstyrken er en vis person og har et overlegent kunnskapsnivå, dømmekraft og evne til å gi råd. I tillegg har personen evnen til å adressere vanskelige spørsmål, som meningen med livet.

## **Mot**

Dyd nummer to, mot, handler om evnen til å jobbe mot sine mål til tross for motstand man møter på veien. Under denne dyden finner vi fire karakterstyrker: tapperhet, utholdenhet, integritet og vitalitet.

Tapperhet: Hvis man har karakterstyrken tapperhet evner man å handle selv når man ikke vil, eller under farlige/ utfordrende omstendigheter, for å bevare noe som anses som et gode for seg selv eller andre.

Utholdenhet: En person med god utholdenhet evner å fortsette å jobbe mot målet sitt til tross for hindringer, vanskeligheter eller motløshet hen måtte møte på veien. Karakterstyrken innebærer å overvinne og holde ut tross tilbakeslag, ikke bare gjennomføre en oppgave.

Integritet: Mennesker med høy integritet er tro mot seg selv, både privat og offentlig. De både aksepterer og tar ansvar for sine intensjoner, forpliktelser, egne følelser og sin egen oppførsel. De tar eierskap over seg selv.



Vitalitet: Vitalitet handler om velvære og en persons subjektive opplevelse av energi og livsglede. På et kroppslig nivå handler vitalitet om god helse og på et psykologisk nivå vil faktorer som stress og konflikt redusere opplevd vitalitet.

### **Medmenneskelighet**

Neste dyd, medmenneskelighet, omfavner det mellommenneskelige og sosiale. En-til-en relasjoner er sentralt her og styrkene Peterson og Seligman mener er viktige her er kjærlighet, vennlighet og sosial intelligens.

Kjærlighet: Kjærlighet omfatter vår kognitive, atferdsmessige og emosjonelle holdning til andre gjennom tre ulike former. Den første er som barnets kjærlighet til sine foreldre. Barnet får omsorg og beskyttelse, og gjennom sine foreldres kjærlighet føler barnet seg trygt. Barnet er avhengig av at deres behov prioriteres foran sine foreldres og langvarig separasjon er vanskelig. Den andre formen for kjærlighet er som en forelders kjærlighet til sitt barn. Forelderer gir trygghet, støtter og beskytter barnet. De ofrer egne ønsker til fordel for barnets og føler glede når barnet føler glede. Den tredje formen er den lidenskapelige formen for kjærlighet som vi typisk føler for vår kjæreste/samboer/ektefelle. Med denne personen er kjærligheten fysisk, seksuell og nær.

Vennlighet: Gjennom karakterstyrken vennlighet viser man at mennesker er verdt oppmerksomhet og bekreftelse uten noen annen grunn enn at de eksisterer. Vennlighet skiller seg fra plikten og prinsippet om å vise andre mennesker respekt, og er knyttet til det emosjonelle. Vennlige personer er hjelpsomme uten noe underliggende ønske om fordeler eller egen vinning.

Sosial intelligens: Sosial intelligens omfatter evnen til å tenke abstrakt, forstå likheter og forskjeller, gjenkjenne mønstre og forstå relasjoner. Sosial intelligens rommer personlig, sosial og emosjonell intelligens; som rommer de nevnte evnene innenfor det Peterson og Seligman kaller "hot" informasjon, som inkluderer følelser og annet som er relevant for et individs velvære og overlevelse.

## **Rettskaffenhet**

Dyden rettskaffenhet omfavner mellommenneskelige relasjoner og er viktig for samspillet mellom individer eller mellom individer og grupper. De tre karakterstyrkene under dyden rettskaffenhet er medborgerskap, rettferdighet og ledelse.

*Medborgerskap:* Personer med denne karakterstyrken har en sterk pliktfølelse, de er lojale, tillitsfulle og en god lagspiller. I tillegg har de en ansvarsfølelse for felleskapet, de setter gruppens vinning foran sin egen og de ønsker oppriktig å gjøre verden til et bedre sted for kommende generasjoner.

*Rettferdighet:* Rettferdighet er produktet av moralsk dømmekraft og handler om vår evne til å opptre som tillitsfulle venner, ansvarlige borgere og moralske individer generelt. Rettferdige mennesker mener blant annet at folk skal behandles likt, det er feil å bruke andre til egen vinning og alle fortjener respekt.

*Ledelse:* Ledelse som personlig kvalitet er en samling kognitive egenskaper og holdninger som fremmer evnen til å påvirke og hjelpe andre, samt å gi retning og å motivere mot kollektiv suksess. Personer med denne styrken streber etter å inneha dominante roller i forhold og sosiale situasjoner, i tillegg er de komfortable med å organisere sine egne og andres aktiviteter og gjøremål.

## **Måtehold**

Dyden måtehold beskytter oss mot overdrivelse. Det handler om å regulere handlingene våre, men ikke stoppe dem helt. Har man karakterstyrker innen denne dyden ignorerer man ikke følelsene sine, men tar kontroll over dem. Tilgivelse og nåde, ydmykhet og beskjedenhet, klokskap og selvregulering er karakterstyrker under denne dyden.

*Tilgivelse og nåde:* Tilgivelse handler om måten man håndterer en fornærmelse fra noen man har en relasjon til. Når man tilgir, gjennomgår man en psykologisk endring mot en person fra negativ til positiv. I tillegg er ikke en tilgivende person hevngjerrig og de gjør ofte handlinger uten å forvente noe tilbake.

*Ydmykhet og beskjedenhet:* Denne karakterstyrken er en form for reaksjon på dagens holdninger til stolthet. Før ble det sett på som en synd å vise stolthet, men nå anses det som noe positivt. Faren er at man overestimerer egne kvaliteter, ser på seg selv som bedre enn

gjennomsnittet og er uforholdsmessig fornøyd til middelmådige prestasjoner. Hvis man er for opptatt av stolthet for enhver pris oppstår det en ubalanse og det er denne ubalansen karakterstyrken ydmykhet og beskjedenhet skal motvirke. Ydmykhet handler om en nøyaktig, hverken over- eller underestimert, vurdering av egne evner, samt evnen til å se sine egne feil, mangler, kunnskapshull og begrensninger. I tillegg er en ydmyk person åpen for nye ideer, råd og informasjon selv om den måtte stride mot nåværende informasjon. Beskjedenhet er en moderat estimering av egne prestasjoner. Eksempelvis vil en beskjeden person ikke ta all æren for suksess.

Forsiktighet Denne karakterstyrken inneholder selvledelse som gjør det mulig å nå langsiktige mål. Personer med denne styrken vurderer bekymringsfullt konsekvensene av deres valg og handlinger, de har god impuls kontroll og styrer unna valg som tilfredsstillende kortsiktige mål på bekostning av langsiktige. I tillegg har de en fleksibel tilnærming til livet og etterstreber balanse.

Selvregulering: Hvis en person responderer med kontroll for å oppnå mål og leve opp til standarder har personen evne til selvregulering. Disse responsene inkluderer blant annet tanker, følelser, impulser og prestasjoner. Standardene som skal leves opp til omfavner moral, idealer, normer, prestasjonsmål og forventninger andre har til deg.

## **Transendens**

Den siste dyden, transcendens, omfavner styrker som gir oss tro på og forpliktelse til de ikke-materielle aspektene i livet. Her finner vi verdsettelse av skjønnhet og det storslagne, takknemmelighet, håp, humor og spiritualitet.

Verdsettelse av skjønnhet og fortreffelighet Denne karakterstyrken innebærer å finne, se, gjenkjenne og nyte tilstedeværelsen av godhet. Personer med denne styrken føler ofte på ærefrykt og andre lignende følelser når de gjør hverdagslige aktiviteter som eksempelvis å gå tur, se en film eller snakker med mennesker. Har man ikke denne styrken ser man ikke i samme grad det vakre i verden, finner ikke den samme gleden i de små tingene og verdsetter ikke andres prestasjoner og gode egenskaper.

Takknemlighet: Har man karakterstyrken takknemlighet er glede en naturlig respons når man mottar en gave. Dette trenger ikke være en fysisk gave som vi typisk får til jul, det kan

også være gaver i form av en fordel, en fin stund sammen osv. Takknemlighet handler om skjønnheten i det å gi og få, og å verdsette og anerkjenne verdien av en gave.

Håp: Har man håp, ser man på fremtiden med optimisme og motivasjon. De med håp vil oppføre seg i tråd med deres ønsker for fremtiden slik at de ønskede hendelsene mest sannsynlig skjer. De føler seg også trygge på at de ønskede hendelsene vil skje gitt sine målrettede handlinger.

Humor: Denne karakterstyrken er kanskje lettere å gjenkjenne enn å definere, men en person med humor har evnen til å se det positive under motgang og dermed opprettholde et godt humør. De evner å se lekent og fornøyet på ting, og får andre til å smile eller le, selv når det ikke går helt som planlagt.

Spiritualitet: Har man denne karakterstyrken tror man at det finnes en transendent dimensjon i livet, noe utenfor en selv. Denne troen er overbevisende, fullstendig og stabil.

## 2.6 Karakterstyrker i en VUCA-verden

I det foregående har vi gjort rede for Peterson og Seligman (2004) sine tjuefire karakterstyrker for et godt liv, slik det refereres til i positiv psykologi, og deres tilhørende definisjoner. Vi vil videre legge frem egenskaper og karakterstyrker som er ansett som viktige i en VUCA-verden, før vi deretter vil legge frem tidligere forskning knyttet til hvilke karakterstyrker som anses som viktige for ledere i en VUCA-verden.

Det er videre vesentlig for oppgaven at begrepet resiliens defineres. Resiliens har i de to siste tiår preget risikoforskning i stor grad, og betyr å tilpasse seg eller motvirke ubalanse som uforutsett oppstår (Torgersen, 2020). Målet med begrepet resiliens er, ifølge Torgersen (2020), å gjenskape balanse.

Resiliens, ofte omtalt som motstandsdyktighet, omhandler et individs evne til å håndtere vanskelige situasjoner, uten å dra skade av det (Kennair, 2023). Begrepets betydning rundt "vanskelige situasjoner" kan knyttes nært opp mot å håndtere situasjoner i en VUCA-verden. Ole Boe er en sentral forsker innen temaet resiliens og nevner i sin forelesning at begrepet resiliens omhandler "evnen til å sprette tilbake når du blir slått ned" (O. Boe, personlig kommunikasjon, 25.04.2023). Videre diskuterer Boe forskjellen på resiliens og karakterstyrker, uten å finne et konkret svar. Diskusjonen rundt forholdet mellom resiliens og karakterstyrker kommer vi tilbake til som en sentral del av vår analyse og diskusjon.

### 2.6.1 Karakterstyrker i VUCA-omgivelser

Flere studier peker på motstandsdyktighet som en viktig karakterstyrke i usikre omgivelser. Eksempelvis i en studie gjort av polske sykepleiere under korona kommer motstandsdyktighet fram som svært viktig (Piotrowski, Sygit-Kowalkowska, Boe, & Rawat, 2022). Videre peker forskerne på at motstandsdyktighet var sterkt knyttet til sykepleiernes jobbtilfredshet, og de med høy score på karakterstyrken hadde lavere sannsynlighet for å slutte i jobben, som er et stort problem blant polske sykepleiere.

Under koronapandemien, hvor helsepersonell opplevde økt mengde stressnivå, ble det argumentert for at resiliens var en viktig egenskap med tanke på å håndtere stressituasjonen (Piotrowski, Makarowzki, Predoiu, Predoiu, & Boe, 2021). Forskerne Piotrowski et al. (2021) definerer, oversatt til norsk, resiliens som en individuell egenskap som skaper effektiv mestring av vanskelige og traumatiske situasjoner. Piotrowski et al. (2021) hevder videre at individer med høy grad av resiliens er produktive, utholdende og følelsesmessig stabile, samt at de evner å håndtere vanskelige situasjoner med humor. En negativ konsekvens av å leve i en VUCA-verden er stressmomentet som gjerne dukker opp i hyppigere grad (Piotrowski, Makarowzki, Predoiu, Predoiu, & Boe, 2021). I artikkelen til Piorowski et al. (2021) argumenteres det for at personer med egenskapen resiliens evner å beskytte seg mot negativt stress som kan forekomme i VUCA-situasjoner, som i dette tilfellet kan ha innvirkning på hvordan helsepersonell kan stå ansikt til ansikt mot vanskelige situasjoner. Torgersen (2020) hevder også at personer som håndterer langvarig stress og usikkerhet har en iboende karakterstyrke ved å være motstandsdyktig og resilient. I forskningen til Piotrowski et al. (2021) kommer det også frem at helsearbeidere med mest erfaring har signifikant høyere grad av resiliens sammenlignet med studentene som arbeider på samme arbeidsplass.

Thompson snakker i sin doktorgradsavhandling om ledelse knyttet opp mot Bowlbys tilknytningsteori (Thompson, 2019). Denne teorien innebærer at erfaringer med viktige personer tidlig i livet, som for eksempel foreldre, kan gjenspeiles i forholdet ledere har til sine ansatte. Thompson (2019) argumenterer videre for at tilknytningsteori fungerer som et nyttig rammeverk for å studere ledelse og at tilknytningsstil utgjør en viktig faktor for hvordan ledere tenker på sine ansatte. Det at nære forhold kan påvirke lederes omsorgsmønstre kan, ifølge Thompson (2019), forklare hvorfor noen ledere oppfattes som bedre omsorgspersoner enn andre, og studien viser også at ledere i nød med tilknytningsusikkerhet påvirker lederskapet negativt. Et annet interessant funn fra studien er at ledere som har en tendens til å trekke seg

tilbake fra omsorg kan være i stand til å ivareta sine ansatte betydelig bedre dersom enkeltpersoner i ansattgruppen får lederen til å føle seg trygg (Thompson, 2019).

I situasjoner med disharmoniske emosjonelle tilstander kan ens faktiske og forventede emosjoner være ulike (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Dette, hevder Kaufmann og Kaufmann (2016), kan kreve at man smiler høflig, selv om man egentlig er irritert eller sint. En slik situasjon kan føre til en person-rolle-konflikt, der man føler seg tvunget til å uttrykke bestemte følelser, selv om man egentlig føler noe annet (Kaufmann & Kaufmann, 2016). En av strategiene man kan bruke for å håndtere denne konflikten er det Kaufmann og Kaufmann (2016) kaller emosjonell dissonans. Videre hevder de at dette innebærer å løsrive seg fra ens egne følelser og heller uttrykke de følelsene som er forventet. Strategien er altså å skille skarpt mellom seg selv som rollebærer og seg selv som person (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

I en studie gjort i forbindelse med angrepet på tvillingtårnene 11. September 2001 kom det frem at viktigheten av styrkene; takknemlighet, håp, vennlighet, lederskap, kjærlighet, spiritualitet og teamarbeid ble forhøyet umiddelbart etter terrorangrepet (Peterson og Seligman, 2003). I den samme studien kommer det frem at de samme styrkene fremdeles var forhøyet nesten et år etter angrepet. Denne studien er ikke gjort på ledere, men på enkeltindivider uavhengig av blant annet yrke. Likevel er det interessant å se hvilke styrker som peker seg ut under en usikker og uforutsigbar hendelse fordi det kan ha overføringsverdi til ledere.

#### 2.6.2 Karakterstyrker hos ledere i VUCA-omgivelser

Yukl og Gardner (2020) legger frem at høy stresstoleranse, selvtillit, indre kontroll, emosjonell stabilitet og modenhet, god evne til selvevaluering, sterk motivasjon, personlig integritet, en viss grad av narsissisme, resultatorientert og et behov for anerkjennelse er viktige egenskaper for å være en effektiv leder. De legger også frem at kompetansene emosjonell intelligens, sosial intelligens og evne til læring er viktige for å prestere godt som leder (Yukl & Gardner, 2020). Videre skriver forskerne at ledelse i kriser handler om å holde på evnen til å påvirke og motivere til tross for plutselige endringer i omgivelser og forutsetninger. Ifølge Yukl og Gardner (2020), møter ledere noen av sine største utfordringer under en krise. Under en krise vil ofte forventningene til lederen endre seg, da de ansatte forventer en mer påståelig, veiledende og bestemt leder (Yukl & Gardner, 2020). Videre peker Yukl og Gardner (2020) på at ansatte heller ønsker en mer autoritær enn støttende leder under en krise, og at initiativrike ledere som utøver makt på en selvsikker måte er mer effektive under slike omstendigheter. En

annen studie av Clair og Dufresne (2007) tok for seg viktigheten av resiliens, og at organisasjonene som klarte å gå forbi dette til et slags “hyper-resilient” modus førte til positive forandringer (Yukl & Gardner, 2020).

De Paoli har i sin artikkel om tilstedeværende ledelse tatt for seg viktige faktorer som ledere må tenke over, i det hun kaller “dagens ledelse”, som er sterkt preget av digitale verktøy (De Paoli, 2020). Forskeren hevder at de digitale møtene, som hyppigere forekom under den VUCA-pregede koronapandemien, kan skape utfordringer som blant annet manglende tillit og overfladiske relasjoner. Via digital kommunikasjon vil det for en leder være vanskeligere å oppfatte de ansattes reaksjoner, og det vil dermed være viktig å blant annet lytte mer for å opprettholde god kommunikasjon (De Paoli, 2020). Hun hevder videre at det i digitale møter blir mindre rom for sosial prat som fører til manglende tilknytning, noe som kan bedres ved å snakke med ansatte en-til-en.

Whitwell et al. (2020) har forsket på hvordan du kan lede etter koronakrisen. Whitwell et al. (2020) tar blant annet for seg både positive og negative sider ved en slik situasjon, og viser til at det ikke bare er negative sider knyttet til å lede i en verden preget av usikkerhet, uforutsigbarhet, volatilitet og tvetydighet. Som positive effekter fra koronatiden trekker professoren fram effektiv beslutningstaking og styrket kompetanse rundt digital kommunikasjon. Whitwell et al. (2020) tydeliggjør at dette er positive effekter såfremt ledere er resiliente og evner å stå imot når krevende situasjoner inntreffer. Som negative effekter ser professoren på større makroøkonomiske innvirkninger, blant annet begrenset internasjonal handel og flere oppkjøp eller fusjoner.

Cunliffe og Eriksen snakker i sin artikkel “Relational Leadership” om begrepet praktisk visdom (Cunliffe & Eriksen, 2011). Begrepet stammer fra Aristoteles og praktisk visdom handler om å basere avgjørelser på en følelse av hvem man er, ens verdier og den erfaringsbaserte indre kunnskapen man innehar. Begrepet praktisk visdom kan tyde på å ha sammenheng med Peterson og Seligman sin dyd visdom, gjennom dens definisjon som sier at visdom rommer tilegnelse og bruk av kunnskap (Peterson & Seligman, 2004). Etter terrorangrepet 9/11 opprettet den Amerikanske regjeringen en ny etat som skulle overvåke transportsikkerheten i landet. Cunliffe og Eriksen (2011) utnyttet denne muligheten til å forske på ledelse i en situasjon med stadig skiftende forhold. De fant blant annet ut at disse lederne ikke var opptatt av ledelsesmodeller og teknikker, men heller å utvikle og bygge videre på deres praktiske visdom (Cunliffe & Eriksen, 2011). Videre fokuserte lederne på fellesskap som et

middel for hvordan de skulle håndtere den uforutsigbare situasjonen, og de snakket om viktigheten av sine tidligere erfaringer fra operasjonelle felt. Cunliffe og Eriksen (2011) konkluderer med at deres evne til å lære og benytte seg av sin praktiske kunnskap hjalp lederne å tilpasse seg den usikre situasjonen.

Mange miljøer innenfor militæret karakteriseres med ord som usikkerhet, endringer, kompleksitet og tvetydighet (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Dette er lignende ord som refereres til i akronymet VUCA og forskningen på karakterstyrker i militæret er derfor relevant å se på når vi undersøker hvilke karakterstyrker som er viktige for ledere i en VUCA-verden. Mange militære doktriner omtaler karakterstyrker som ikke bare viktige, men nødvendige for godt militært lederskap (Johansen, Fosse & Boe, 2019).

Militærpsykologen Matthews (2011) studerte hvilke karakterstyrker offiserer brukte til å håndtere kamp effektivt og resultatet var, i prioritert rekkefølge, karakterstyrkene: lagspiller mot, evne til å elske og bli elsket, utholdenhet og integritet (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Videre mente Matthews (2011) at disse styrkene betyr mest når livet står på spill. Hvis vi ser tilbake på studien gjort etter 11. september ser vi flere likhetstrekk. Matthew (2014) har videre funnet ut at kandidater ved United States Military Academy skåret høyere på karakterstyrkene mot, integritet, lederskap, lagspiller, selvregulering og utholdenhet enn sivile (Johansen, Fosse & Boe, 2019). Spesielt er dette med utholdenhet interessant som i dette tilfellet handler om kvaliteten på utholdenheten og evnen til å bite tennene sammen og ikke gi opp når ting blir utfordrende og vanskelig (Johansen, Fosse & Boe, 2019).

Gayton og Kehoe (2015b) har forsket på den Australiske hærens spesialstyrker og fant at søkerne som kom gjennom skåret høyt på karakterstyrkene integritet, lagspiller, utholdenhet og læringslyst. I Norge er det forsket på kadetter ved Krigsskolen og det har resultert i tolv karakterstyrker som anses som viktige for å lykkes; integritet, ledelse, utholdenhet, mot, lagspiller, rettskaffenhet, dømmekraft, sosial intelligens, læringslyst, perspektiv, selvregulering og kreativitet (Johansen, Fosse & Boe, 2019). En annen forsker finner i sin masteroppgave at det er sju karakterstyrker som skiller seg ut på Krigsskolen; perspektiv, selvregulering, lederskap, mot, utholdenhet, dømmekraft og kreativitet (Opsahl-Sværen, 2017). Det er verdt å merke seg at også utholdenhet går igjen i de tre nevnte forskningstilfellene over.



## 2.7 Oppsummering teori

I teorikapittelet har vi redegjort for begrepet VUCA, et begrep som stammer fra det Amerikanske forsvaret og står for volatilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (Bennett & Lemoine, 2014). Bennet og Lemoine (2014) tar for seg hvordan det er å lede i en VUCA-verden og at de som leder i en slik verden bør være innovative, kreative, fleksible og lyttende. Gjennom å se på karakterstyrker gjennom sin historiske kontekst har vi vist at de skiller seg fra personlighetstrekk og at det rundt år 2000 skjedde et skifte til det positive psykologiparadigmet. Peterson og Seligman (2004) har arbeidet frem et klassifiseringssystem for karakterstyrker med ønske om et felles vokabular av målbare positive egenskaper. Etter klassifiseringssystemet til Peterson og Seligman (2004) har vi redegjort for begrepet resiliens, som ofte omtales som motstandsdyktighet (Kennair, 2023). Videre har vi sett på hvilke karakterstyrker som egner seg i en VUCA-verden. Her kom det frem at karakterstyrker som motstandsdyktighet, evne til å nyttiggjøre seg av erfaring, takknemlighet, håp, vennlighet, lederskap, kjærlighet, spiritualitet og teamarbeid har vist seg å være nyttige for å håndtere vanskelige og traumatiske situasjoner. Til slutt har vi redegjort for hvilke karakterstyrker en leder kan ha nytte av i en VUCA-verden og mange studier viser at motstandsdyktighet er svært viktig for å håndtere situasjoner som oppstår i situasjoner preget av VUCA. Andre karakterstyrker som av flere trekkes frem som nyttige er blant annet mot, integritet, lagspiller, utholdenhet og lærelyst. I tabellen under vises en oppsummering av lederegenskaper og karakterstyrker vi har diskutert i teorikapittelet. I tabellen har vi valgt å skille mellom ledelse i VUCA og militær ledelse. Begge omhandler ledelse i VUCA-situasjoner, men som tabellen viser, og som det kommer frem gjennom teorikapittelet, er det noe avvikende egenskaper og karakterstyrker som trekkes frem som viktige. Vi velger derfor å vise de i separate rader i tabell 3 for å tydeliggjøre forskjellene og for å enklere følge analysen senere i oppgaven.

Situasjon	Egenskaper og karakterstyrker som trekkes frem
VUCA	Motstandsdyktighet, erfaring, følelsesmessig stabilitet, produktivitet som følge av resiliens, improvisasjon, resiliens, takknemlighet, håp, vennlighet, ledelse, kjærlighet, spiritualitet
Ledelse i VUCA	Lyttende, beslutningstaker, digital kompetanse, praktisk visdom, felleskap, erfaring, evne til å lære, resiliens, evne til å motivere, mer påståelig og veiledende, heller autoritær enn støttende
Militære ledelse	Integritet, ledelse, utholdenhet, mot, lagspiller, rettskaffenhet, dømmekraft, sosial intelligens, læringslyst, perspektiv, selvregulering og kreativitet.

Tabell 3: Oppsummering teori

### 3 Metode

I metodekapittelet vil vi legge frem metoden vi har benyttet for å besvare problemstillingen vår; *Hvilke karakterstyrker er betydningsfulle for ledelse i en VUCA-verden?* Metode handler om hvordan og på hvilken måte man forsøker å avsløre virkeligheten (Jacobsen, 2021). Vi har valgt å benytte en kvalitativ tilnærming med dybdeintervju som forskningsmetode, som vi vil redegjøre for gjennom metodekapittelet. Vi vil i metodekapittelet legge frem hvordan vi har innhentet data, redegjøre for metodiske valg og diskutere kvaliteten i studien.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

##### 3.1.1 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Ved å benytte kunnskap og erfaring inn mot en ny situasjon, har vi mulighet til å beskrive den nye situasjonen som oppstår og dermed forstå bedre hva som skjer, noe som kalles en fenomenologisk tilnærming (Tjora, 2017). Tilnærmingen beskriver og tolker fenomener som oppstår fra en aktørs perspektiv, heller enn forskerens tolkning eller vurdering. Ifølge Tjora (2017) har fenomenologien røtter tilbake til 60-tallet og tar utgangspunkt i Edmund Husserls filosofi og metode. Fenomenologien ble videre på 70-tallet relevant innen sosiologi, med fokus

på at medlemmer i samfunnet skulle forstå verden gjennom kommunikasjon med andre samfunnsmedlemmer (Tjora, 2017).

Den hermeneutiske fenomenologiske tilnærmingen viser til hvordan mennesker faktisk handler, og vektlegger at det ikke finnes kun én måte å tolke fenomener på, men at de kan tolkes på flere ulike vis (Weidemann, Aas, & Lia, 2012). Dette betyr, ifølge Weidemann et al. (2012), at to forskere kan komme frem til ulikt resultat basert på samme forskning, fordi fenomenet tolkes ulikt. Hermeneutikk er et syn på hvordan kunnskap blir til på en kvalitativ måte, og dette er kunnskap som ikke tallfestes slik man kan ved positivistisk syn i kvantitativ metode (Weidemann, Aas, & Lia, 2012).

Forskningsprosessen vår er tilnærmet en hermeneutisk fenomenologisk forskningsprosess hvor vår kunnskap og erfaring brukes til å tolke våre informanters beskrivelser. Samtalene med våre informanter har ført til at vi har fått ny kunnskap. Denne nye kunnskapen, kombinert med tidligere kunnskap og erfaring, har igjen hjulpet oss med å forstå bedre hvordan informantenes karakterstyrker påvirkes i en VUCA-verden.

## 3.2 Valg av forskningsdesign

### 3.2.1 Kvalitativ metode

Et forskningsdesign er planen forskeren har for en undersøkelse (Ringdal, 2020), og ved kvalitative studier ønsker man ofte å oppnå dybdekunnskap om et tema (Grønmo, 2023). Forskning ved bruk av kvalitativ metode kan utføres på ulikt vis, blant annet ved bruk av en deduktiv eller induktiv tilnærming (Tjora, 2017). En deduktiv tilnærming vil, ifølge Tjora (2017), si at man skaper empiri og erfaring basert på tidligere forskning og teori. Ved bruk av induktiv tilnærming jobber man motsatt vei og går fra data til teori (Tjora, 2017).

### 3.2.2 Abduktiv metode

En abduktiv tilnærming går ut fra empiri, slik induktiv metode gjør, men skiller seg fra andre induktive tilnærminger ved å akseptere teori og empiri som både stammer fra før eller som fremkommer underveis i forskningen (Tjora, 2017). En kan forstå abduksjon som å forklare teori ved hjelp av empiri, samt at empiri kan bidra til utvikling av teorien (Timmermans & Tavory, 2012). Målet med abduksjon er, ifølge Swedberg, at forskningen bidrar til ny kunnskap så vel som utvikling av eksisterende teori (Swedberg, 2017). Svingen-Austestad hevder at abduksjon er en egnet metode om forskeren møter på overraskelser og videre evner å bruke det til inspirasjon som kan bringe nye ideer til live (Svingen-Austestad, 2022).

I vår studie har vi benyttet en abduktiv tilnærming fordi den bidrar til å forstå karakterstyrker opp mot ledelse i en VUCA-verden. Metoden kan også være til nytte for videreutvikling av det teoretiske området ved at metoden kan bringe frem viktige, og kanskje nye, karakterstyrker hos ledere som leder i en VUCA-verden.

### 3.3 Datagenerering

#### 3.3.1 Dybdeintervju

For å svare på vår problemstilling; *hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden?*, valgte vi å gjennomføre en kvalitativ forskningsstudie ved å benytte oss av dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer er, ifølge Tjora (2017), basert på en fenomenologisk tilnærming, hvor formålet er at informanten selv kan reflektere rundt egne opplevelser. Ved bruk av dybdeintervju ønsker man å oppnå en fri samtale rundt det spesifikke temaet intervjueren har bestemt (Tjora, 2017).

#### 3.3.2 Valg av intervjuobjekt

Hovedregelen for utvalg til dybdeintervjuet er at man velger informanter som kan uttale seg om et tema på en reflektert måte (Tjora, 2017). Vi satt to kriterier for våre informanter; for det første måtte informanten være leder med personalansvar og for det andre måtte informanten ha hatt personalansvar under koronapandemien. Årsaken til at informanten måtte ha hatt personalansvar under koronapandemien er fordi pandemien brukes som eksempel på en VUCA-hendelse. Kriteriene ble satt for at informantene skulle kunne komme med gode refleksjoner som videre kunne hjelpe oss å besvare problemstillingen vår. Grunnet begrenset med tid ble informantene valgt fra vårt eget nettverk og er både kvinner og menn i ulike aldre, fra ulike bransjer og sektorer. I tabell 4 under følger en oversikt over våre informanter, samt når intervjuene ble avholdt. Informasjonen om hver informant er relativt begrenset for å ivareta deres personvern og ønske om anonymitet.

<b>Dato</b>	<b>Informant</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Alder</b>	<b>Sektor</b>	<b>Type intervju</b>
11.01.23	Fagansvarlig med personalansvar	Kvinne	57	Privat	Testintervju
24.01.23	Daglig leder	Mann	58	Privat	Dybdeintervju
31.01.23	Seksjonsleder ambulanse	Mann	49	Offentlig	Dybdeintervju
08.02.23	Teamleder	Kvinne	37	Offentlig	Dybdeintervju
09.02.23	HR-sjef	Kvinne	41	Privat	Dybdeintervju
13.02.23	Avdelingsleder	Mann	56	Privat	Dybdeintervju
21.02.23	Visepresident	Kvinne	42	Privat	Dybdeintervju
21.02.23	Banksjef	Mann	58	Privat	Dybdeintervju
28.02.23	Prosjektleder	Mann	53	Privat	Dybdeintervju
02.03.23	Banksjef	Kvinne	34	Privat	Dybdeintervju
14.03.23	Avdelingsleder	Mann	47	Privat	Dybdeintervju
17.03.23	Klinikkleder	Mann	52	Offentlig	Dybdeintervju

Tabell 4: Informantoversikt

### 3.3.3 Gjennomføring av intervju

Dybdeintervju egner seg når relativt få enheter skal undersøkes (Jacobsen, 2021). Målet med intervjuene var, i henhold til Jacobsens (2021) anbefaling, å få til en åpen dialog hvor informantene bidro med gode refleksjoner rundt sine erfaringer. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt intervjuguiden (se vedlegg 1) og samtykkeskjema (se vedlegg 2). Intervjuguiden ble sendt ut slik at informantene fikk mulighet til å møte forberedt til intervjuet. Samtykkeskjemaet ble skrevet under og returnert av samtlige informanter i forkant av hvert intervju i henhold til personvernregler (NSD - Norsk senter for forskningsdata, 2023).

Vi valgte å benytte oss av en intervjuguide som, ifølge Tjora (2017), er hensiktsmessig å benytte for å strukturere dybdeintervjuene. Ved formulering av en intervjuguide kan spørsmålene være preget av stikkord eller ferdigformulerte spørsmål (Tjora, 2017). I tråd med Tjora (2017) sine anbefalinger valgte vi å benytte ferdigformulerte og fullstendige spørsmål, i tillegg til en stikkordspreget liste med tilleggs- og oppfølgingsspørsmål.

En intervjuguide kan sies å begrense et dybdeintervju ved at det skapes en forventning overfor informantene om at intervjuet kun vil dreie seg rundt de valgte spørsmålene, snarere enn en fri samtale, som gjerne ønskes fra et dybdeintervju (Tjora, 2017). I vår masteroppgave hjalp intervjuguiden oss med å få samtalene i gang, og dybdeintervjuene bar videre preg av en veksling mellom fullstendige spørsmål fra intervjuguiden og oppfølgingsspørsmål tilpasset til samtalen (Tjora, 2017). Ferdigformulerte spørsmål vil skape en trygghet hos intervjueren som er nybegynner (Ringdal, 2020), som var en fordel for oss. Dette vil, ifølge Tjora (2017), skape en god flyt i samtalen samtidig som informanten vil oppleve intervjuet som forventet; en intervjustyrt og asymmetrisk interaksjon. Grunnet den asymmetriske interaksjonen som oppstod i intervjuet, oppnådde vi som intervjuere at informantene konkretiserte sine svar ved å gi spesifikke eksempler slik også Tjora (2017) nevner.

Det bør også legges til at informantene ikke nødvendigvis hadde spesifikk kunnskap om teorien rundt karakterstyrker, og de fikk ikke tilsendt listen med de tjuefire karakterstyrkene vår oppgave tar utgangspunkt i. Eksempelvis brukte vi bevisst ordet egenskaper heller enn begrepet karakterstyrker i spørsmål 2: "Beskriv deg selv med 3 ord. Vi ønsker en beskrivelse av deg som leder under koronakrisen. Velg gjerne dine tre sterkeste/ viktigste egenskaper." Det samme gjorde vi i spørsmål 6 da vi spurte om det var noen egenskaper de savnet. Informantene reflekterer dermed helt fritt rundt egne egenskaper, slik også Tjora (2017) og Grønmo (2023) hevder formålet med semistrukturerte spørsmål i dybdeintervju er. Vi har i ettertid analysert og knyttet deres refleksjoner av egne egenskaper opp mot de spesifikke karakterstyrkene til Peterson og Seligman (2004). Vi valgte altså å ikke benytte fagbegrep, da vi ønsket at informantens svar ikke skulle være påvirket av det teoretiske grunnlaget vi benytter i vår oppgave.

Før vi satt i gang med intervjuene valgte vi å gjøre en pilotstudie. En pilotstudie er en utprøving i liten skala av metoder som skal benyttes i en større vitenskapelig studie (Grønmo, 2020). Ved bruk av pilotstudier kan man altså teste det valgte rammeverket til studien, slik at man kan forbedre kvaliteten på intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Med bakgrunn i dette

valgte vi å benytte oss av en testinformant som oppfylte kriteriene på samme måte som våre andre informanter.

Pilotstudien avslørte, etter flere runder med vår testinformant, at flere av spørsmålene hadde forbedringspotensial både med tanke på formulering og kvalitet. Eksempel på spørsmål vi stilte i vårt testintervju som hadde forbedringspotensial: “Føler du deg som en bedre leder etter korona?”. Vi innså kjapt at dette ble et ja/nei spørsmål uten et tilleggsspørsmål som bidro til diskusjon. Da valgte vi heller å omformulere spørsmålet slik at vi spurte: “Hva har du lært av koronakrisen når det gjelder evnen til å stå i en krise som leder? Kom gjerne med et eller flere konkrete eksempler”, slik at informantene måtte forklare mer i dybden. Et annet eksempel fra testintervjuet er: “Har du noen tanker om hvordan du som leder har vært motstandsdyktig under krisen?” og “Hvordan opplevde du usikkerheten?”. Dette ble spørsmål med forbedringspotensial ettersom vi la merke til at vi fikk tilnærmet like svar på disse to spørsmålene. Vi vil påstå at å gjennomføre en pilotstudie var nødvendig for å kvalitetssikre spørsmålene våre. I tillegg vil vi påstå at pilotstudien hjalp oss med å finne feil og svakheter ved datainnsamlingen, og til slutt mener vi at vi sto tryggere i intervjusituasjonen, tross at vi var nybegynnere som intervjuere (Kvale & Brinkmann, 2015).

Etter intervjuobjekter var valgt ut, intervjuguiden ferdigstilt og pilotstudien gjennomført kunne vi starte å intervju lederne våre. For effektivitetens skyld, og av praktiske årsaker, valgte vi å benytte oss av Teams for gjennomføring av intervjuene. Intervjuene ble, som informantene samtykket til, tatt opp og transkribert automatisk av Teams. For god flyt og orden gjennom intervjuene valgte vi at en stilte spørsmål, mens den andre tok notater underveis. Ringdal skriver at dersom man har en god intervjuguide kan man med fordel benytte seg av å ta notater underveis (Ringdal, 2020).

Under dybdeintervju er det viktig å skape tillit hos informanten (Ringdal, 2020). Dette kan være noe mer krevende digitalt fordi man ikke får øyekontakt med informanten, som anses tillitsvekkende, på samme måte som ved et fysisk møte (Garmann, 2020). Gjennom mailkorrespondanse med informantene i forkant av intervjuet, samt at alle informantene kommer fra eget nettverk, følte vi likevel at vi evnet å opprette tillit. Ved digitale møter kan det hevdes at vi raskere mister konsentrasjon (Garmann, 2020). Dette var noe vi hadde i bakhodet da vi gjennomførte intervjuene, og ble årsaken til at vi valgte å holde intervjuene innenfor en tidsramme på 35-45 minutter. På denne måten fikk vi utfyllende svar på alle spørsmål, samt tid til oppfølgingsspørsmål uten at informantene måtte holde seg konsentrert for lenge.

Ettersom vi innledet intervjuet med en oppsummering av samtykkeskjema og hensikten med intervjuet, ga dette informantene rom til å stille spørsmål om noe var uklart. Noen informanter snakket både mye og godt av egen maskin, mens andre informanter trengte mer hjelp gjennom oppfølgingsspørsmål for å klare å holde en god flyt i samtalen (Tjora, 2017). Vi erfarte, i tråd med Tjora (2017) sin beskrivelse, at kvaliteten på intervjuene ble bedre jo flere tilleggsspørsmål vi stilte underveis, fordi informantene, på den måten, reflekterte og forklarte mer rundt sine opplevelser. Vi avsluttet intervjuene med å spørre om informantene hadde noe de selv ville tilføye og benyttet anledningen til å takke dem for deltakelse i vår studie.

### 3.4 Analyse av data

#### 3.4.1 Transkribering

Tjora (2017) anbefaler å benytte fullstendig transkribering av intervjumaterialet. Transkribering er ofte en svært tidkrevende prosess (Jacobsen, 2021) og vi valgte derfor å benytte oss av den norske transkriberingsfunksjonen i Teams (Microsoft, 2023). Denne transkriberingsmetoden er ikke fullstendig fordi det er flere faktorer som ikke blir tatt hensyn til. Blant annet hevder Kvale (1997) at det ikke er en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Tjora, 2017). Tjora (2017) hevder også, eksempelvis, at dialektord kan ha en særegen betydning som ikke fanges opp i en transkribering. Gjennom erfaring ser vi i tillegg at Teams innimellom transkriberte feil, eksempelvis da informantene snakket fort, utydelig eller med dialekt.

Med bakgrunn i de overnevnte feilkildene, gikk vi i etterkant av hvert intervju gjennom hver automatiske transkribering for å korrigere for feilkildene. Vi hadde også muligheten til å spole tilbake i opptaket for å høre hva informanten sa, dersom transkriberingen oversatte noe utydelig. Et eksempel på feiltranskribering grunnet informantens dialekt, var da utsagnet «folk som va skitat», fra informant 11, ble transkribert som «folk som har sittet» i stedet for «folk som var skitne». Arbeidet med transkriberingen gjorde oss bedre kjent med datagrunnlaget vårt slik at vi var godt rustet til analyseprosessen.

Ti av elleve informanter deltok i intervjuet med kamerafunksjon på, noe de gjorde uoppfordret. Ringdal hevder at en vurdering av informantens fremtoning hører med til etterarbeidet av intervjuet (Ringdal, 2020). Det var derfor nyttig for oss at informantene benyttet kamera slik at vi lettere kunne observere ansiktsuttrykk og kroppsspråk som underbygget det de sa. Gjennom erfaring fra intervjuene opplevde vi at etterarbeidet med intervjuet til den informanten som ikke deltok med kamera på, var noe mer utfordrende, fordi vi ikke følte vi hadde den samme kjennskapen til denne informanten som resterende.



### 3.4.2 Koding og identifisering

Koding er første steg i analysen, og det finnes en rekke ulike måter å kode på (Tjora, 2017). Glaser og Strauss (1967) omtaler koding som prosessen med å «bryte ned, undersøke, sammenligne, konseptualisere og kategorisere data» (Kvale & Brinkmann, 2015). For å analysere våre intervju valgte vi å benytte to ulike strategier for koding. Den første strategien for koding vi benyttet omtales, ifølge Tjora (2017), som induktiv empirinær koding. Her er formålet med kodingen å redusere forventinger som forskeren kan ha med seg inn i analysen i form av tidligere teori eller egen magefølelse (Tjora, 2017). Utførelse av den empirinære kodingen skjedde ved at vi la alt vårt transkriberte materiale inn i et felles dokument og markerte gjentakende ord og beskrivelser. Den empirinære kodingen resulterte i flere relativt like koder. Et eksempel på slike like koder er hvordan ordet tillit kommer til syne hos mange informanter, men at ordet benyttes i ulik kontekst. Vi valgte derfor å slå sammen kodene “å vise tillit” og “å få tillit” til en felles kode: skape og få tillit. Kodene vi til slutt endte opp med ved bruk av denne metoden er vist i tabell 5 under. De ulike kategoriene vi kom frem til vil videre bli brukt som overskrifter i empirikapittelet når vi legger frem våre funn fra intervjuene.

<b>Kategorier fra empirinær koding</b>
Krevende
Usikkerhet
Bekymret for seg selv og ansatte
Å være menneskeorientert
Skape og få tillit
Å være en teambygger
Evne til å lytte
Evne til å nyttiggjøre seg av erfaring og kunnskap
Skape trygghet og forutsigbarhet
Være en tydelig leder
Vise handlekraft

Tabell 5: Kategorier fra empirinær koding

Vi valgte å kode i et eget dokument, fremfor å benytte oss av analyseverktøy, slik som Nvivo (NTNU, 2023), grunnet begrenset tid. Etersom empirinær koding har som formål å redusere alle forhåndsinnfattede antakelser om funn, valgte vi å utføre denne typen koding før vi

gjennomførte en teoridreven koding, som kan være påvirket av at forskeren presser funn inn i koder og teori (Tjora, 2017).

I styrt, teoridrevet innholdsanalyse lages kodeskjemaet på grunnlag av teorien (Ringdal, 2020). Slik innholdsanalyse skapte en systematisk tilnærming til funnene slik at vi kunne gruppere og identifisere mønstre. Vi tok utgangspunkt i de tjuefire karakterstyrkene fra Peterson og Seligman (2004) da vi laget kodeskjemaet, og informantene ble videre plassert under de ulike karakterstyrkene basert på vår tolking av deres uttalelser fra intervjuene. Dette kommer vi tilbake til i analysekapittelet og er fremstilt i tabell 7. Vårt mål var å undersøke om det var noen mønstre i hvilke karakterstyrker som gikk igjen blant våre informanter og hvilke karakterstyrker som skilte seg ut hos ledere som leder i en VUCA-verden. Ringdal (2020) hevder at en fare ved denne metoden er at man kan gå glipp av viktig informasjon som ikke passer inn i kodeskjemaet. Slik Tjora (2017) viser til, er det også en fare for at forskeren presser funn inn i de forhåndsbestemte kodene. For å redusere sjansen for å miste informasjon som ikke passet inn, startet vi med den empiridrevne kodingen før vi gikk over til teoridrevet innholdsanalyse.

### 3.5 Etiske hensyn

Tjora (2017) hevder at etikk i forbindelse med intervju tar sikte på hvordan data presenteres, særlig med tanke på å holde dataene anonyme og transparente. Ifølge Tjora (2017) kommer først etikken til syne ved gjennomføringen av intervjuene, hvor man må tenke over at informantene ikke skal komme til skade. Vi har gjennom vår oppgave sørget for å ha klare retningslinjer for gjennomføring av intervjuene, og søkte derfor om godkjenning av vår studie gjennom Norsk Senter for Forskningsdata (se vedlegg 3) (NSD - Norsk senter for forskningsdata, 2023). Etter godkjenning fra NSD startet vi vår intervjuprosess som beskrevet over.

#### 3.5.1 Informert samtykke

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er informert samtykke en etisk standard som skal sikre at deltakerne i et forskningsprosjekt informeres om formålet med studien, hovedtrekkene ved designet av studien og deres rettigheter som deltakere. Dette betyr også at deltakerne deltar frivillig og kan trekke seg ut når som helst, uten å måtte gi noen grunn (Kvale & Brinkmann, 2015). I forkant av intervjuene ble samtykkeskjema sendt ut og skrevet under av samtlige informanter.

### 3.5.2 Konfidensialitet

I samtykkeskjemaet ble det gjort klart at alle opplysninger oppgitt av informanten ville bli behandlet konfidensielt og at behandlingen av opplysningene ville være i samsvar med NSD sine retningslinjer (NSD - Norsk senter for forskningsdata, 2023). Videre ble det gjort klart at all informasjon samlet inn i forbindelse med studien ville bli slettet etter studien var avsluttet, og at kun de undertegnede studentene, samt deres veileder ville ha tilgang til opplysningene.

### 3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

I forskning ønsker man at funnene skal kunne benyttes i flere settinger enn den gitte forskningssituasjonen og det er derfor viktig å diskutere forskningens troverdighet og overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2015). Thagaard (1998) mener at det finnes tre indikatorer på forskningens kvalitet; troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Tjora, 2017). Ifølge Tjora (2017) er det ikke nødvendig å benytte disse tre “nye” indikatorene, og han holder seg derfor til at indikatorer på kvalitet i forskningen kan måles av pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Kvale og Brinkmann (2015) hevder at forskningens troverdighet og overførbarhet kommer til syne gjennom reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, og det er disse tre begrepene vi vil redegjøre for i resterende del av metodekapittelet.

#### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler, ifølge Kvale og Brinkmann (2015), om resultatenes troverdighet og om resultatene kan reproduseres av andre forskere på et annet tidspunkt. Reliabiliteten må stilles spørsmål ved under flere stadier av forskningen; under intervjuet, i transkriberingen og i analysen (Kvale & Brinkmann, 2015). Å måle reliabilitet kan være vanskelig ettersom det er flere faktorer som kan sies å redusere påliteligheten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Ifølge Tjora (2017) kan påliteligheten svekkes blant annet ved at forskerens personlige meninger eller andre faktorer kommer til syne. For å sikre at andre faktorer ikke preget forskningen, som for eksempel forutinntatthet om kodingen, valgte vi å utføre empirinær koding før vi gjennomførte teoridreven koding. Andre faktorer som kan prege påliteligheten er, ifølge Jacobsen (2015), faktorer som undersøkereffekt, konteksteffekt, unøyaktig registrering av data og unøyaktig analyse av data.

Undersøkereffekt, eller intervjuereffekt som det heter ved intervju, handler om effekten selve intervjueren kan ha på det som undersøkes (Jacobsen, 2021). Jacobsen (2021) hevder videre at enhver samtale blir formet av deltakerne og at den som blir intervjuet blant annet vil påvirkes av intervjuerens klær, kroppsspråk og måte å snakke på. For å minimere denne feilkilden var det derfor den samme som stilte spørsmål under hvert intervju, i henhold til Jacobsens (2021) anbefalinger, mens den andre noterte. I tillegg passet vi på å ha minst mulig støy i kameraet på teams, blant annet gjennom valg av nøytral bakgrunn. Videre viser Kvale og Brinkmann (2015) til effekten av ledende spørsmål. De hevder at ledende spørsmål kan øke reliabiliteten dersom de brukes på en måte som sjekker intervjusvarenes reliabilitet. I intervjuguiden, og listen med oppfølgingsspørsmål hadde vi ikke-ledende spørsmål, men underveis i intervjuet stilte vi noen ganger ledende spørsmål for å få informanten til å bekrefte at vi hadde forstått hen riktig. For å minimere intervjuereffekten hevder Jacobsen (2021) at hvis to undersøkere kommer frem til samme resultat er de sannsynligvis til å stole på. Vi hadde dessverre ikke mulighet til å foreta alle intervjuene to ganger hver for oss, men gjennom våre andre nevnte tiltak har vi forsøkt å minimere intervjuereffekten etter beste evne.

Konteksteffekt handler om hva i omgivelsene som kan påvirke resultatene (Jacobsen, 2021). Videre viser Jacobsen (2021) til valget mellom en kunstig eller naturlig kontekst. Vi valgte å gjennomføre alle intervjuene på teams, som for alle våre informanter hadde blitt en naturlig kontekst etter korona. Fordelen med naturlig kontekst er at det blir lettere å opprette tillitt mellom intervjuer og informant (Jacobsen, 2021). Vi valgte videre et planlagt heller enn overraskende intervju, samt å sende ut intervjuguiden i forkant, fordi vi ønsket velgjennomtenkte refleksjoner fra informantene (Jacobsen, 2021). Saunders et al. (2012) viser til tidspunkt for intervjuet som et annet trekk ved konteksten som kan påvirke reliabiliteten. Eksempelvis dersom man intervjuer informanten på et dårlig tidspunkt, som kan være på slutten av en arbeidsdag når de er slitne eller om de er i dårlig humør rett før lunsj. Forskerne hevder videre at det like gjerne kan være feil tidspunkt for intervjueren, ved at en er sliten og dermed ikke får med seg viktige punkter som videre er vesentlige for forskningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Selv om noen intervju ble gjennomført på dagtid, ble de fleste av våre intervjuer gjennomført sen ettermiddag. Vi som intervjuere benyttet dermed pausen mellom jobb og intervju til å lufte hodet for å stille mest mulig årvåken, den samme muligheten fikk informantene. Vi opplevde at alle informantene virket interessert og opplagte under intervjuene. I tillegg holdt vi intervjuene til 35-45 minutter for å opprettholde kvaliteten og

fokuset gjennom intervjuene, samt at det var tilstrekkelig med tid for å få en grundig samtale og gjennomtenkte svar på spørsmålene vi stilte.

Jacobsen (2021) nevner slurv i nedtegning og analyse av data som en siste trussel mot troverdigheten til undersøkelsen. Kvale og Brinkmann (2015) snakker om at troverdigheten til transkriberingen kan reduseres gjennom måten intervjueren skriver. Denne feilkilden har vi eliminert ved å bruke automatisk transkripsjon gjennom teams. På denne måten ble alt skrevet ned og ingenting ble overlatt til intervjuernes formening. Under kategorisering og koding av data vil alltid skjønn være inne i bildet (Jacobsen, 2021). Jacobsens (2021) anbefaling er å gjenta kategoriseringen eller få en annen forsker til å foreta en kategorisering. Her dro vi fordel av å være to. Selv om vi ikke foretok separate kategoriseringer hver for oss, diskuterte vi alle valg oss imellom og på den måten styrket vi reliabiliteten til forskningen vår.

### 3.6.2 Validitet og generaliserbarhet

Validitet handler om i hvilken grad metoden man benytter undersøker det den er ment å undersøke, og ord som sannhet, riktighet og styrke brukes ofte til å definere validitet (Kvale og Brinkmann). Kvale og Brinkmann (2015) hevder videre at validitet ikke bare handler om benyttet metode, men også om forskeren selv, samt dens moralske integritet og praktiske klokskap. Man kan, ifølge Tora (2017) styrke sin validitet ved å tydeligere valgene man har tatt underveis i forskningsprosessen, som vi tidligere i kapittelet har gjort knyttet til datagenering og analyse.

I valideringsprosessen skiller Jacobsen (2021) mellom intern og ekstern gyldighet, hvor den interne gyldigheten handler om vi har beskrevet et fenomen riktig, mens den eksterne tar for seg i hvilken grad det man har funnet ut kan generaliseres. Ved høy intern gyldighet bør man ha kilder som gir en riktig representasjon av virkeligheten og dette oppnår man best når informantene har god kunnskap om emnet, nærhet til emnet og ikke har motiver for å lyve (Jacobsen, 2021). I tillegg bør data, ifølge Jacobsen (2021), komme fra flere uavhengige kilder og uoppfordret fra en respondent. Alle våre informanter var uavhengige av hverandre, i tillegg hadde alle hatt leder- og personalansvar under den VUCA-pregede koronapandemien, og hadde derfor både kunnskap og nærhet til situasjonen som ble brukt som eksempel i intervjuene våre. Alle informantene ytret at de svært gjerne ville stille som informanter og vi har derfor ingen grunn til å tro at noen med vilje ønsket å lyve under intervjuene. Alle data har ikke kommet helt uoppfordret da mye er direkte respons på våre stilte spørsmål, som i noen tilfeller var

ledende for å sikre at vi forstod hva informantene sa. Vi var likevel bevisst på å ikke avbryte informantene underveis og lot de snakke fritt, også i håp om å få frem spontane reaksjoner.

I tillegg til at informantene gir en sann representasjon av virkeligheten, viser Jacobsen (2021) til at forskeren må presentere data på en sannferdig måte. Ved analyse av data simplifiserer forskeren data og beveger seg stadig lenger bort fra kildene som gjør at forskeren står i fare for å legge inn egne meninger (Jacobsen, 2021). Jacobsen (2021) legger videre frem respondentvalidering og validering gjennom drøfting av resultater som to måter å kontrollere for dette. For å sikre sannferdige data og validitet har vi blant annet trukket frem direkte sitat fra intervjuene våre i empirikapitlet, noe også Tjora (2017) trekker fram som en måte å vise troverdighet på. Ingen av våre informanter har i ettertid validert funnene våre, men vi anser at direkte sitater bidrar til validitet ved å løfte frem informantenes stemmer. Dette vil for lesere gjøre det enklere å vurdere hvor valide dataene er. Til slutt vil vi trekke frem at vi, gjennom våre empiriske funn samt teori lagt frem i teorikapitlet, finner at vår forskning har flere sammenhenger med tidligere studier, noe som også bidrar til å styrke validiteten. Ekstern gyldighet handler som nevnt om funnene kan generaliseres, og det er to måter å generalisere på: Den ene er generalisering til andre enheter innenfor samme case og den andre en generalisering til andre case (Jacobsen, 2021). Videre sier Jacobsen (2021) at begge disse typene for generalisering er avhengig av antall enheter som er undersøkt og hvordan disse enhetene er valgt ut. Jacobsen (2021) hevder videre at forskere ofte må nøye seg med noen få enheter og at muligheten for å generalisere derfor i stor grad er avhengig av utvelgelsen av informanter, denne utvelgelsen ble redegjort for i kapittel 3.3.2. Ved valg av antall informanter ble det viktig å ha nok ledere for å gå i dybden og presentere funn på en troverdig og utfyllende måte. For at andre ledere skal kunne kjenne seg igjen og dermed kunne sammenligne forskningen med egne case, blir det derfor vesentlig at forskeren beskrive sitt utvalg og design nøye (Tjora, 2017). En kvalitativ studie bør basere seg på rundt femten pluss/ minus ti informanter (Kvale & Brinkmann, 2015). I henhold til Kvale og Brinkmanns (2015) anbefaling hadde vi tolv informanter, hvor den ene ble brukt som testinformant for å sikre kvalitet for de videre intervjuene. Av våre informanter har vi fått frem ulike synspunkter på de faktorene vi stilte spørsmål om i intervjuene, noe vi kommer tilbake til senere. På bakgrunn av studiens størrelse og omfang, antok vi at elleve informanter var godt nok for å oppnå en utfyllende og grundig studie, til tross for at noen funn kan bære preg av at vi med fordel kunne hatt flere informanter, noe vi vil komme tilbake til senere. Det typiske utvalget er et utvalg som, ifølge forskeren, er representativt for flere enheter og en type utvalg som gir økt mulighet for

generalisering (Jacobsen, 2021). For å sikre generalisering blant våre informanter, har vi valgt ledere fra ulike sektorer, bransjer, og med forskjellige kjønn og alder. Det kan derfor argumenteres for at informantene utgjorde et representativt utvalg og videre kan sikre generaliserbarhet for hvilke karakterstyrker som er som betydningsfulle for ledelse i en VUCA-verden.

## 4 Empiriske funn

For å svare på problemstillingen vår; *Hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden*, har vi trukket ut relevante funn fra dybdeintervjuene som vi vil presentere under. Vi har delt inn empiridelen i to, hvor vi først legger frem empiri knyttet til vårt første forskningsspørsmål: Hvordan opplever ledere å lede i en VUCA-verden? Deretter legger vi frem empiri knyttet til vårt andre forskningsspørsmål: Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner? Her legger vi frem det mange informanter trakk frem som viktig for å lede i en usikker og uforutsigbar tid. Vi vil også legge frem det som ble nevnt sjeldnere, men likevel ble såpass velbegrunnet at vi anser det som viktig for ledelse i en VUCA-verden, noe vi kommer tilbake til. Gjennom empiridelen vil vi henviser tilbake til informantene som henholdsvis informant 1, informant 2 osv. opp til informant 11.

### 4.1 Hvordan opplever ledere å lede i en VUCA-verden?

Empiri knyttet til forskningsspørsmål 1, om hvordan ledere opplever å lede i en VUCA-verden, er i stor grad trukket ut fra svarene vi fikk på spørsmål 4 i intervjuguiden; “Hvordan opplevde du som leder usikkerheten og uforutsigbarheten knyttet til koronakrisen?”, men også svarene vi fikk på andre spørsmål har relevans for empirien i denne delen av kapittelet.

#### 4.1.1 Krevende

*“Krevende, rett og slett, å forholde seg til informasjonen og gi god informasjon videre.”* Sitatet kommer fra informant 8, og noe av det første vi bemerket oss etter å ha gjennomført samtlige av intervjuene var den hyppige bruken noen av informantene hadde av ordet “krevende”. Informant 4 brukte både ordet overveldende og krevende for å beskrive situasjonen: *“Det var overveldende. Det var jo mange som ikke hadde vært borti dette før, som var veldig krevende. Så da var det bare å begynne å sortere litt, sånn ta de store linjene først.”*

Ordet ble brukt både om situasjonen som helhet, men også om konsekvenser av situasjonen. Eksempelvis sa informant 8: *“Jeg måtte forholde meg til et kjempestort fravær. Det ble faktisk ganske krevende.”* I tillegg sa hen: *“Det er ikke noe du har erfaring med og da må du bruke veldig mange talenter egentlig for å håndtere at sånne ting skjer og det syns jeg er veldig, veldig krevende rett og slett. Krevende å stå i det.”*

Informant 4 snakket om det samme og sa: *“Det var veldig krevende å sitte foran pc’n hele dagen.”* Dette, sammen med eksemplene over, viser at ordet ble brukt i en rekke aspekter ved beskrivelser av VUCA-situasjoner, både de rent praktiske situasjonene, men også på et mer psykisk nivå. At situasjonen også var krevende psykisk kom tydelig frem i sitater fra både informant 10 og 11. Informant 10 sa: *“Krevende når du åpner for en sånn type tilgjengelighet. Så blir du på en måte leder 24/7”*. Informant 11 brukte også ordet krevende for å beskrive hvordan det var å lede i VUCA-situasjonen: *“Det var jo mitt ansvar å passe på at folk ikke ble syk, og det gikk nok litt inn på meg, det å passe på at folk vasker hendene sine og fulgte retningslinjene med munnbind og andre ting. Det var faktisk ganske krevende”*. Sitatet fra informant 11 kan tydes som psykisk krevende ved at hen ser tydelig konsekvenser av deres arbeid i møte med koronasmitte.

Situasjonen var for mange informanter krevende. Da vi spurte hvordan informantene klarte å koble av i denne tiden svarte informant 11: *“På sjøen. Der er det ingen som maser. Ingen som kontakter eller forstyrrer meg.”* Flere informanter sa de koblet av ved å tilbringe tid med familien. Eksempelvis som informant 1: *“For at skal jeg slappe av og koble ut ifra hverdagen og den fulle farten som hverdagen gir meg, så er det at jeg vil være sammen med nærfamilien da.”*

#### 4.1.2 Usikkerhet

Informant 4 satte godt ord på kaoset i situasjonen da vi spurte hvordan hen ble påvirket av å forholde seg til hyppig og skiftene informasjon om korona: *“Hva gjør vi nå? Hvordan skal vi jobbe nå? Hvordan skal vi snakke sammen?”* Som eksempelet viser ser det ut til at flere av informantene opplevde å sitte med mange spørsmål og få svar.

Å lede i en VUCA-verden innebærer, som tidligere definert, å lede i en usikker verden, og det kan tyde på at flere av informantene har opplevd denne usikkerheten ved å ha bekymringer knyttet til hvordan man skal håndtere alle de ubesvarte spørsmålene. Da informant 9 ble spurt hvordan det var å lede under en sånn type usikkerhet som koronapandemien, svarte



informanten at: *“Usikkerheten for min del var vel egentlig det at vi så folk ble arbeidsledige og den type ting, og at det helt klart påvirker vår arbeidsmetode da og vår måte og handle på.”*

Informant 8 svarte på det samme spørsmålet, også ved å bruke koronapandemien som eksempel: *“Vi visste jo ikke omfanget av hva dette her kom til å bli. Hadde jo sånn krisemøte hver morgen i starten, ikke sant, fordi vi trodde det kom til å ta helt av, men det skjedde jo ikke.”*

4 trakk i tillegg inn erfaringer fra finanskrisen da vi spurte hvordan det var å lede i usikkerheten. Hen sa: *“Finanskrisen som kanskje påvirker bedriften på en tilsvarende måte. Da fikk du denne usikkerheten. I forhold til har jeg jobb, har jeg ikke jobb.”*

Da informant 1 ble spurt hvordan hen opplevde å lede i usikkerheten svarte hen: *“Det som uroet meg mest da var om jeg måtte permittere alle ansatte. Da blir det som leder viktig å ta ansvar her, og det blir noen søvnløse netter da.”* Dette eksempelet er igjen med å vise at informantene hadde flere spørsmål enn svar og at de ble pålagt en ekstra utfordring som leder under korona, som igjen kan gi negative utfall som søvnløse netter.

#### 4.1.3 Bekymret for seg selv og ansatte

*“Klarer meg selv, og det gikk for så vidt fint det, men du blir jo bekymret. Ikke bare for din egen del, men for arbeidskollegaer.”* Informant 4 svarte dette da vi ba hen utype hvorfor hen opplevde koronasituasjonen som krevende. Flere informanter uttrykker denne bekymringen.

Da informant 3 ble spurt hvordan det opplevdes å lede i den usikre og uforutsigbare tiden som koronapandemien var svarte hen: *“Det å stå i en situasjon hvor man ikke kan svare ansatte, den er ikke god, og da vil man jo på et tidspunkt føle seg utrygg selg.”* Videre sa hen: *“Vi visste ikke når den skulle slutte, og du visste ikke helt hvordan det var når man gikk ut av det. Det gjør jo det at man kan tvile på seg selv.”* Flere informanter uttrykte bekymring ovenfor både seg selv og sine ansatte da de ble spurt hvordan de som leder opplevde usikkerheten og uforutsigbarheten knyttet til korona. Informant 10 sa: *“Kjempeubehagelig. Det handler om at man har et ansvar som leder. Jeg måtte gå noen runder med meg selv i perioder, spesielt i starten når alt var å usikkert og ting skulle stenge ned. Som leder da er det utfordrende fordi man er usikker, men vil vise at man er trygg og står på.”*

Selv om det kom frem hos noen informanter at VUCA-situasjonen gjorde dem usikre og at de ble usikre på om de tok de riktige beslutningene, uttrykte likevel flest informanter

bekymring for sine ansatte heller enn seg selv. Blant annet sa informant 6: *“Jeg ble ikke sånn kjempepåvirket av det. Jeg blir mer påvirket av at de ansatte ble engstelige og stresset.”*

Flere av informantene uttrykte lignende erfaringer som informant 6 og snakket om viktigheten av å trygge sine ansatte. Informant 8 sa: *“Det skaper jo veldig mye usikkerhet blant ansatte som vi måtte være flinke til å trygge slik at de ikke alle føler at nå mister jeg jobben min. Da må ledelsen stå fram og virkelig ha tro på fremtiden og si at dette her blir bra.”* Også informant 2 dro frem viktigheten av å dempe frykten hos de ansatte: *“Den frykten som ble formidlet gjennom media over til de ansatte og det å da dempe den frykttkulturen som utviklet seg fordi folk blir redde.”* Videre sa informant 2: *“Og siden vi ikke hadde noe håndfast av verken tall eller tidligere erfaring, så ble det mye usikkerhet og redsel, rett og slett.”* Informant 11 snakket også om at hen hadde en underliggende bekymring for sine ansatte: *“Den største utfordringen i koronatiden var å håndtere usikkerheten til de som jobbet hos meg. Det var veldig mange som ble redd og lurte på om de turte å komme på jobb. Så usikkerheten og ansvarsfølelsen for de ansatte, det er den jeg kjente mest på.”*

#### 4.1.4 Oppsummering: Hvordan opplever ledere å lede i en VUCA-verden?

Kort sagt opplever ledere det som krevende og usikkert å lede i en VUCA-verden. I tillegg ser det ut til at de føler på bekymring, både for seg selv, men hovedsakelig for sine ansatte. En VUCA-verden er, som nevnt tidligere, volatil, usikker, kompleks og tvetydig (Bennett & Lemoine, 2014), og vi er derfor ikke overrasket over at lederne føler på nettopp usikkerhet rundt sin egen ledelse i denne verdenen. Olsen og Sjøtrø (2013) sier at usikkerheten som oppstår i en VUCA-verden er med på å gjøre situasjonene krevende for de som står midt i det, da det oppleves som å ha fravær av kontroll, også dette i tråd med våre informanternes opplevelse. Det er videre naturlig at man føler på bekymring fordi feiltolkning av situasjonen kan føre til feil bruk av ressurser, som Bennett & Lemoine (2014) nevner, som igjen videre kan medføre at man ikke klarer å løse det faktiske problemet. Vi kan si at våre informanter opplevde VUCA-verdenen som det en VUCA-verden faktisk er, som gjør at svarene videre gir relevans for å forske på hvilke karakterstyrker lederne våre opplever som viktige i denne verdenen.

#### 4.2 Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner?

Empiri knyttet til forskningsspørsmål 2; hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner, er hentet fra hele samtalen med informantene. Dette i

motsetning til svar på forskningsspørsmål 1, som i stor grad var hentet fra i hovedsak spørsmål 4. Vi har også lagt betydelig større fokus på dette forskningsspørsmålet fordi, som nevnt i innledningen, vi anser forskningsspørsmål 2 som mer betydningsfullt for å besvare problemstillingen vår.

#### 4.2.1 Å være menneskeorientert

*“Nei, jeg tror de ville sagt at jeg er veldig menneskeorientert da og at jeg er opptatt av mennesket. Ja, det er jo veldig mange som sier jeg er en omsorgsfull person.”* Dette er noe av det informant 8 svarte da hen ble bedt om å beskrive seg selv med tre ord. Gjennom intervjuene gikk ord som omsorg, omtenkksom, medmenneske og menneskeorientert igjen, og i denne sammenhengen anses slike ord som synonymer til hverandre på bakgrunn av konteksten de er benyttet i. Halvparten av lederne, inkludert informant 8, nevnte ord som menneskeorientert spesifikt som en egenskap hos seg selv. Et annet eksempel er informant 1 som sa: *“... og den tryggheten og omtenkksomheten for mennesket da som jeg har.”* Et tredje eksempel kommer fra informant 9 som sa: *“Veldig fokus på det at man kan være god på mellommenneskelige relasjoner.”*

Både hos informantene som spesifikt nevnte disse typene egenskaper, og hos de resterende, ble behovet for denne typen egenskaper tydeliggjort. Da informantene tenkte tilbake på den usikre tiden under korona trakk mange frem at de i større grad enn tidligere måtte hjelpe sine ansatte gjennom personlige utfordringer og ikke bare utfordringer knyttet til jobb. Informant 4 sa: *“Det var mange personlige utfordringer med å endre hverdagen sin da. Du blir på en måte liksom litt sånn hobbypsykolog fra tid til annen. Når folk blir syke eller trenger noen å snakke med her, så har vi et system der vi kan henvisse til bedriftshelsetjenesten, og det var jo ikke et alternativ nå. Så brukte veldig mye tid på å snakke i telefon med folk rett og slett”.*

Som en konsekvens av dette opplevde mange av lederne å komme nærmere og bli bedre kjent med sine ansatte, i tillegg til å i større grad enn tidligere vise omsorg for sine ansatte, som eksempelvis kom frem gjennom det informant 6 sa da hen ble spurt hvordan hen ble påvirket av sine ansatte i VUCA-situasjonen: *“Så er jeg jo gjerne den som folk har lyst til å snakke med, og jeg føler veldig empati for andre. Så det føltes veldig naturlig å vise omsorg og ta vare på de ansatte som synes det her var vanskelig, selv om jeg ikke synes det var så vanskelig selv.”*

Denne kommunikasjonen mellom leder og medarbeider skjedde fortrinnsvis gjennom en-til-en samtaler over telefon. Nesten alle informantene sa at de brukte mye tid i telefonen

under korona og satte av tid til å ringe rundt til sine ansatte. Blant annet sa informant 5: *“Så la opp til en-til-en samtaler. Det ble jo nesten som rutine rett og slett. Jeg hadde som mål å ringe rundt til hele teamet og i løpet av uka ha minst en en-til-en samtale med hver enkelt ansatt.”* En annen, informant 9, sa: *“... og minst like viktig når vi satt på hjemmekontor så ringte jeg alle, og det handler om det samme. Se alle, alltid.”*

#### 4.2.2 Skape og få tillit

Da vi spurte informant 8 om hen var bekymret for om jobben ble gjort selv om de fleste av hens ansatte satt på hjemmekontor, svarte hen: *“Det handler jo om tillit og det at du gir dem den tilliten, for vi vet jo at folk står på og jobber.”* Ordet tillit går igjen i flere intervjuer og i fem av intervjuene nevnes ordet eksplisitt, og i flere ligger viktigheten av tillit mellom linjene. Det kan virke som de fleste lederne opplever det som viktig å både ha tillit til og få tillit av sine ansatte i en usikker og uforutsigbar periode. Informant 2 sier: *“... mer tillit blant de ansatte og at de ansatte stoler på at jeg gjør så godt jeg kan for at deres ve og vel skal bli ivaretatt.”*

Det kommer også frem gjennom måten informantene snakker om tillit at de nesten ikke hadde noe valg når situasjonen var som den var. Informant 5 sier: *“En av de viktigste egenskapene er å ha tillit til ansatte, og man ble jo nesten tvunget til det under koronakrisen, man hadde ikke annet valg enn å rett og slett ha tillit til ansatte.”* I tillegg sier informant 5: *“Det å ha tillit til ansatte og at uansett hvor de sitter, at de gjør jobben sin og leverer det de skal.”*

Gjennom det som blir uttrykt som nærmest som et krav om tillit, uttrykker flere av lederne takknemlighet over å ha bygget opp god relasjon og høy tillit i teamene sine i forkant av den uforutsigbare VUCA-tiden. Blant annet sier informant 9: *“... hadde stor tillit. Så jeg tror det du gjør hver dag bygger grunnmuren for hvor godt rustet du er om det skulle komme en ny krise.”* Samtidig sier en annen, informant 3: *“Det tror jeg handler veldig mye om den tilliten, og den tillitten får du bare hvis du har en god relasjon.”*

#### 4.2.3 Å være en teambygger

Informant 4 ble spurt hvordan hen opplevde å stå i den usikre tiden og svarte: *“Fra å jobbe som team, i prosjekter og være en gruppe som liksom jobbet sammen til å bli veldig sånn meg-orientert. Teamfølelsen forsvant litt fordi folk ble så opptatt av seg selv.”* Dette var også en faktor flere av informantene savnet under koronakrisen; teamet sitt. Flere av lederne snakket

stolt om sine team, men at det var utfordrende å opprettholde den samme teamfølelsen når de ikke fikk sitte samlet. Informant 5, sa: *“Men problemet var jo at for min del følte jeg jo litt distanse til teamet. Ja også er det jo og ulike behov i teamet.”*

Gjennom en annen informant kom savnet av teamet frem når hen snakket om hvordan de tilpasset seg tilbake til normalsituasjonen etter koronakrisen. Informant 9 sa: *“Vi skulle ta tilbake kulturen igjen. Vi har jo prøvd å bevare den, men det er lettere når vi kom sammen. Så der tror jeg at min egenskap som teambygger var veldig bra.”*

En annen leder, informant 3, som i stor grad følte hen beholdt teamfølelsen gjennom VUCA-situasjonen fikk frem positiviteten det kan føre med seg: *“Jeg har gode relasjoner med alle de som jeg har i mitt team. Også tror jeg nå på ordet glede, altså det å spre glede og skape glede. Det å kjenne at man står opp hver morgen og har lyst til at andre skal få en fin dag og genuint gå inn for å skape den dagen sammen med teamet sitt. Og takk og pris for at jeg kjente avdelingen så godt som jeg gjorde, og kjente teamet mitt så godt som jeg gjorde.”*

#### 4.2.4 Kommunikasjon og informasjon

*“Jeg har underveis i koronatiden innsett viktigheten av å være tydelige i min kommunikasjon, ikke tenke at alle forstår, men faktisk ta seg god tid til å kommunisere budskapet til alle. Og enda mer tydelig om man formidler et budskap på teams.”* Dette svarte informant 3 da hen ble spurt om å sammenligne seg selv som leder før og etter den VUCA-pregede koronapandemien. Flere informanter snakket om hvordan de måtte endre måten de kommuniserte med sine ansatte og at behovet for informasjon endret seg under koronapandemien.

Flere snakket også om kommunikasjon over teams og en av informantene sa at hen savnet bedre kunnskap rundt fjernledelse fordi hen trodde det ville ført til bedre kommunikasjon med hens ansatte. Informant 9 sa: *“Fjernledelse er ikke min sterkeste side. Jeg føler selv at det fungerer best når jeg er fysisk til stedet. Jeg kunne kanskje vært bedre forberedt om jeg var større bruker av teams fra før i forhold til kommunikasjon.”*

Informantene virket å være noe delt i hvor mye informasjon de mener de burde kommunisert under de usikre og uforutsigbare omgivelsene. Noen av informantene delte så mye som mulig og så ofte som mulig, mens andre i større grad prøvde å samle opp, og ga heller informasjonen mer samlet og gjennomtenkt. Informant 8 sa: *“Så føler jeg selv jeg er ganske flink til å informere medarbeiderne mine, men samtidig tror jeg at informasjon får man aldri*

*nok av.” Mens en annen, informant 5, sa: “Informasjon deles når den er moden, og deles også gjerne underveis slik at det ikke skaper spekulasjoner og snakking i korridorene.” Slik som informant 5, nevnte også informant 11: “De opplever at jeg bruker tid fordi jeg kan jo ikke lage falske forhåpninger, så jeg bruker å kommunisere prosessen, men går ut med informasjon først når det er endelig. Jeg er veldig redd for å skape falske forhåpninger eller si ting jeg er nødt til å gå tilbake på.”*

Informantene var ganske delt i hvordan de formidlet informasjon under korona. Noen åpnet for dialog rundt bordet og var glad for innspill, mens andre i større grad ga ordre og hadde lite rom for demokrati. Det er viktige å poengtere at utsagnene her er knyttet til spesialsituasjoner for å håndtere VUCA-hendelser, og ikke nødvendigvis slik informantene foretrekker å gjøre det. Blant de som åpnet for dialog sa blant annet informant 8: “... *prosess hvor alle medarbeidere var med på en idedugnad rundt hvordan vi skulle løse den floken der da.*” Videre sa informant 11: “*Uten innspill fra ansatte, så går det ikke. Så gjennom dialog løser vi dette her.*” Blant lederne som ikke åpnet for dialog sa eksempelvis informant 2: “*Jeg var nødt til å ta et valg, og ikke minst bare gi ordre.*” Videre sa informant 9: “*Nei, det var vel mere egentlig at du måtte være veldig tydelig og klar på at sånn gjør vi ting uten for mye demokrati.*”

Flere av informantene trakk også frem at det var utfordrende å gi god nok informasjon under korona, både fordi den var sprikende og stadig oppdaterte seg, men også, som nevnt over, fordi det var utfordrende å ikke kunne informere de ansatte ansikt til ansikt som tidligere. Informant 8 sa: “*Så det å være trygg på at man informerer godt nok så folk føler seg trygge og ivaretatt, kunne jeg sikkert ha gjort bedre i noen settinger.*” En annen, informant 2, sa: “*Og vi visste jo ikke. Vi hadde ikke så mye kunnskap noen av oss. Vi tok imot informasjon, noe var til å stole på og noe informasjon var ikke til å stole på. Siden vi ikke hadde noe håndfast av verken tall eller tidligere erfaringer, så ble det mye usikkerhet og redsel.*”

#### 4.2.5 Evne til å lytte

“*Jeg har pratet veldig godt med en og en og vi har sittet og vist omtenkksomhet for hverandre. Vi har brukt tid til å lytte.*” Informant 1 snakket her om viktigheten av å ha lyttet til sine ansatte for å kunne komme seg tilbake til en normalsituasjon etter koronakrisen. Informant 8 dro frem viktigheten av å lytte allerede etter første spørsmål, hvor vi spurte etter viktige lederegenskaper: “*Du har fått utdelt to ører og en munn, og det betyr at du skal lytte mer enn du prater, og det tror jeg er utrolig viktig.*”

I delkapittel 4.2.4 dro vi frem informantenes opplevelser av viktigheten av kommunikasjon. På den andre siden av kommunikasjon finner vi evnen til å lytte som også mange av informantene dro frem under intervjuene. Flere av lederne vi intervjuet hadde hyppige en-til-en samtaler med sine ansatte under koronapandemien og dro frem viktigheten av å ikke bare ha disse samtaler, men å faktisk ha lyttet og engasjert seg i dem.

En av informantene forklarte godt konsekvensene av at du har lyttet godt til dine ansatte. Informant 9 sa: *“Med så god kjennskap til de, så kan du være tilstedeværende og oppmerksom. Gi inputen til den enkelte på best mulig måte fordi du vet hvordan de reagerer på forskjellige ordlyder og måten du kommer med et budskap på. Det kan sies på mange måter og når du er godt under huden på folk kan du gi budskapet på en måte som du vet hjelper deg å støtte dem, og ikke det motsatte. Det tror jeg er den viktigste evnen i samtalerne.”*

En annen, informant 1, la også frem viktigheten av å ha lyttet for å ta best mulig beslutninger da vi spurte hen hvilke beskrivelser som passet hen best under VUCA-omgivelsen: *“Det blir at du er veldig lyttende, for det er en kunnskapsrik gjeng jeg har rundt meg. Så det vil gjøre at jeg som leder tar tydelige avgjørelser, og jeg vil si at jeg er lyttende.”*

Ikke alle informantene fant det like naturlig å skulle ha de mer personlige samtaler og da vi snakket med informant 4 om evnen til å stå i en krise som leder sa hen blant annet dette: *“Du føler jo kanskje ofte at du trenger deg litt på da, for du må jo det når ingen forteller selv. Så du må på en måte stille litt ubehagelige spørsmål som hvordan går det egentlig? Jeg hører du sier at det går bra, men jeg synes ikke det ser sånn ut, ikke sant? Det er ikke alle du får den samtalen med. Hvis ikke de er villige til å dele.”*

Flere av informantene sa at de har blitt flinkere til å stille de ubehagelige spørsmålene under korona og snakker mer personlig med ansatte nå enn tidligere. Informant 6 sa: *“Jeg tror det er flere som kommer til meg og snakker med meg nå. Det er en håndfull ansatte som aldri brukte å snakke med meg før koronaen fordi de er selvgående og lurte ikke på så mye og dem føler jeg en forskjell på.”* Og en annen, informant 7, sa: *“Jeg er en god samtalepartner, vil jeg tro. Stiller oftere spørsmålet: Hvordan går det? nå enn før.”*

#### 4.2.6 Evne til å nyttiggjøre seg av erfaring og kunnskap

Alle lederne vi intervjuet ble spurt hvordan de håndterte usikkerheten og uforutsigbarheten under koronapandemien. Informant 7, som gjennom intervjuene fremsto som minst påvirket av



uforutsigbarheten og usikkerheten knyttet til korona, sa: *“Det er ingenting som slår erfaring med å ha vært gjennom og levd den prosessen opp imot de utfordringene som man har.”* Hen fortalte også at stressnivået gikk ned under korona der noen andre informanter fortalte om økt stressnivå: *“Under korona hadde du færre ting hengende over deg, det var færre reiser og lettere å forholde seg til og gjorde at stressnivået gikk betydelig ned.”* Også informant 11 sa at mindre reising førte til lavere stressnivå: *“Det er en uting, alle reisene vi er med på, fordi det blir for mye stress.”*

Noen ledere pekte på evnen til å bruke kunnskap og erfaring de hadde opparbeidet seg over tid i arbeidslivet, eksempelvis over med sitat fra informant 7. I tillegg kom det frem fra andre informanter at de savnet nettopp denne egenskapen.

Informant 9, brukte også erfaringen sin til å ikke bli stresset i VUCA-situasjonen. Hen sa: *“Da gikk fokus på handlingsrommet, og ha fokus på de tingene vi faktisk kunne gjøre. De mulighetene vi fortsatt hadde åpne. Også er det slik at når en dør stenger så ofte åpner en ny seg.”*

I kontrast til dette uttrykte en annen leder, informant 2, usikkerhet knyttet til manglende erfaring: *“Samtidig så kunne jeg ikke gi de mer trygghet og informasjon enn det jeg faktisk selv hadde. Jeg hadde lite tidligere erfaringer og tidligere praksis på det jeg ga ordre om. Vil det virke eller ikke?”*

Da vi spurte informantene om det var egenskaper de savnet under den usikre tiden svarte tre stykker at de savnet kunnskap og egenskaper knyttet til kriseledelse. Blant annet sa informant 4: *“Jeg tenker jo at hele situasjonen har gjort oss ganske mye sterkere, men vi kunne jo vært drillet på litt kriseledelse.”*

#### 4.2.7 Skape trygghet og forutsigbarhet

*“Skape forutsigbarhet i en uforutsigbar tid.”* Her har vi trukket ut et sitat fra informant 6 som kom frem da hen reflekterte rundt det hen omtaler som ønsket adferd under kriseledelse. Dette med å skape forutsigbarhet og å være trygg er en egenskap som dukket opp i nesten samtlige intervjuer og den ble dratt frem som viktige blant annet for å berolige de ansatte.

Hos Informant 9 kom dette frem tidlig i intervjuet da vi spurte hva hen anser som sine viktigste lederegenskaper: *“Det som var tydeligst for meg det var å være trygg, være tydelig og ikke minst tilpasningsdyktig overfor de utfordringene vi fikk. Jeg eskalerte ikke situasjonen*



*på noen måte. Det var ikke preget av stress eller panikk, ting ble tatt med fatning.” En annen, informant 1, snakket om trygghet da vi spurte hva som opplevdes som mest krevende for hen som leder i VUCA-situasjonen: “Som leder er det veldig viktig å ta ansvaret for at du skal få en trygg arbeidsplass for ansatte. De skal ha lønna si og de skal føle at det er trygt. Nettopp det at vi har høy trivsel og en trygg kultur.”*

Flere av informantene fortalte om ansatte som blant annet var redde for å bli syke selv, eller smitte andre, og at de prøvde å trygge dem så godt de kunne blant annet gjennom å informasjon og tilgjengelighet. Informant 8 sa: *“Så det å være trygg på at man informerer godt så folk føler seg trygge og ivaretatt. Sånne situasjoner skaper jo også veldig mye usikkerhet blant ansatte som vi måtte være flinke til å trygge slik at de ikke alle føler at nå mister jeg jobben min.”* En annen, informant 2, fortalte om trygghet gjennom å alltid være tilgjengelig: *“Men jeg klarte å kombinere det å være på jobb og det å komme på hytta. Det var et fristed samtidig som de ansatte var trygge på at jeg også kunne være en ressurs for de ansatte som var på vakt. Så tror jeg også det å være trygg i bestemmelsene ga trygghet tilbake til dem.”*

I et av intervjuene snakket også en av lederne om forholdet mellom tillit, relasjon og trygghet i forbindelse med hvordan lederen oppfattet at sine ansatte opptrådte under en VUCA-situasjon de hadde vært igjennom. Informant 3 sa: *“Gjennom tillit og relasjoner til sine ansatte opplever de ansatte trygghet. Vi vil ha en kultur hvor det er viktig å føle seg trygg med de man skal jobbe sammen med for å kunne utvikle seg videre.”*

#### 4.2.8 Være en tydelig leder

Informant 1 sa: *“Det er selvsagt viktig for meg å kommunisere veldig tydelig med ansatte og ikke minst kunder. Gjør din lederrolle til at du tar tydelige avgjørelser.”* Vi har snakket om at dette med å trygge sine ansatte virket å være viktig for de fleste informantene. En annen egenskap flere ledere nevnte er tydelighet. Spesielt i den uforutsigbare tiden under korona, hvor mange ting ble gjort annerledes og det var lite rom for skjønn og personlig tilpasning sa lederne tydelighet var viktig. Utsagnet til informant 9, som nevnt tidligere i 4.2.4, kan også passe her: *“Måtte være klar og tydelig på at sånn blir det. Det er ikke noe vi diskuterer. Det var vel mer egentlig at du måtte være veldig tydelig og klar på at sånn gjør vi ting uten for mye demokrati.”*

En annen, informant 4, trakk frem tydelighet som viktig for at misforståelser skulle unngås: *“Tydelig formulering i mail slik at det ikke oppstår misforståelser blant all informasjonen. Så tydelighet tror jeg er viktig.”*

Tydeligheten kom også frem som noe som var viktig slik at alle gikk i samme retning, kanskje spesielt under den uforutsigbare situasjon. Informant 7 sa: *“Det å være tydelig på hvilken utfordring man har og hvor man egentlig skal.”* Og en annen, informant 8, sa: *“At du er tydelig på mål, så alle vet hvilken retning vi skal gå.”*

Som nevnt snakket flere av lederne om viktigheten av tydelighet, men at det ikke nødvendigvis var enkelt. Flere la frem at det kunne være ubehagelig å ta beslutninger under VUCA-hendelsen, som korona var. Noen sa de kunne møte motstand fra sine ansatte, men at de som leder måtte ta ansvar og tørre å stå for beslutningene. Eksempelvis sa informant 10: *“For diskusjonene hadde vi, det er det ikke noen tvil om, men man må tørre å stå i diskusjonene da. Det gjorde jeg hele veien egentlig.”*

#### 4.2.9 Vise handlekraft

*“Du må bare brette opp ermene og vise handlekraft. Den handlekraften jeg måtte ha, den måtte jeg ned i kjelleren å finne.”* Det virket for oss som at uforutsigbarheten og usikkerheten knyttet til korona i større eller mindre grad utfordret de fleste lederne vi intervjuet, som eksempelvis vist med svaret fra informant 1 da hen ble spurt om nettopp dette. Også informant 9 uttrykte det samme: *“Vi visste jo ikke helt hva vi gikk inn i, og når du ikke vet hva du går inn i, så må du gjøre deg så solid som mulig.”* Informant 3 trakk frem viktigheten av å stå frem som en stødig leder allerede i starten av intervjuet da hen ble spurt hvilke lederegenskaper hen mener er viktige: *“Så tror jeg det er viktig med en leder som er en stødig person. Tørre å stå i det man holder på med.”*

I forbindelse med at informantene snakket om å tørre å ta det ansvaret lederrollen innebærer innrømte også flere at det var vanskelig for dem og de kunne føle seg usikre. Informant 4 sa: *“Jeg er litt sånn som fortrenger alt som er litt vanskelig, så må jo bare grave det fram igjen og tenke litt sånn. Wow, hva gjorde vi egentlig? Vi gjorde jo ganske mye, veldig fort. Vi måtte jo bare handle.”* Informant 2 beskrev også dette: *“Så møtte jeg maktesløshet, samtidig som jeg bare var nødt til å stå i bestemmelsene.”* Videre sa informant 10: *“Tørre å si at man er usikker selv som leder, men tørre å stå i diskusjonene. Tørre å være tydelig på en fin måte. Tørre å være enda mer ærlig.”*

*“Når det skjer ting som blir vanskelig eller når vi har utfordringer, så engasjerer jeg meg mer enn ellers. Får ting til å skje ganske fort.”* Dette sa informant 11 og er med på å vise evnen til å handle selv når ting blir vanskelig. Også informant 7 snakket om lignende

egenskaper: *“Det er det, som i hvert fall er viktig for meg, å klare å se fremover og ikke i for stor grad prøve å grave seg ned i en skyttergrav.”* En tredje leder, informant 6, snakket om evnen til å se løsninger i VUCA-omgivelser som en styrke: *“Jeg trenger ikke så mye tid på å omstille meg så for meg var det egentlig, ja, ganske enkelt. Det er jo en styrke som jeg har med meg, at jeg liksom hele tiden tror at det er en løsning da.”*

#### 4.2.10 Oppsummering: Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner?

Gjennom empirien vi har lagt frem i kapittel 4.2, knyttet til forskningsspørsmål 2, virker følgende egenskaper å være betydningsfulle for ledere i VUCA; å være menneskeorientert, å evne å skape og få tillit, å være en teambygger, evne til å kommunisere og informere på en tydelig måte, inneha evnen til å lytte, ha evnen til å nyttiggjøre seg av erfaring og kunnskap, klare å skape trygghet og forutsigbarhet, evne å være en tydelig leder, samt å vise handlekraft. Disse egenskapene vil vi i analysen knytte opp mot Peterson og Seligmans (2004) karakterstyrker.

## 5 Analyse

For å besvare vår problemstilling; *Hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden?*, vil vi i analysekapitlet diskutere og analysere våre empiriske funn med utgangspunkt i teorien som er presentert i teorikapitlet. Vi starter analysekapitlet med å belyse informantenes svar i henhold til Peterson og Seligman (2004) sitt rammeverk for karakterstyrker. Videre vil vi sette våre funn opp mot tidligere forskning for å drøfte om karakterstyrkene hos våre informanter er de samme som også annen forskning trekker frem som viktige i VUCA-situasjoner.

### 5.1 Viktige karakterstyrker for ledere i en VUCA-verden basert på Peterson og Seligman sitt rammeverk

Peterson og Seligman (2004) sitt rammeverk for karakterstyrker er laget for å beskrive styrkene som gir et godt liv og ikke for å fortelle hvilke egenskaper en leder bør ha. Det er likevel interessant og se hvilke av de tjuefire karakterstyrkene som kan være relevant for ledere for å håndtere situasjonene i en VUCA-verden. Vi vil i det videre diskutere de styrkene vi finner at over halvparten av informantene virker å ha, opp mot deres opplevelser knyttet til VUCA-

situasjoner og hvorvidt de var viktige for dem for å håndtere VUCA-situasjonen. I analysen setter vi VUCA-hverdagen opp mot det vi velger å kalle normal hverdag. Vi bruker her ordet normal som en motsetning til en hverdag preget av VUCA-situasjoner.

I tabell 6 under vises en oversikt over hvor mange av informantene våre vi har plassert under de ulike karakterstyrkene basert på empirien vår, i tillegg til hvilke empiriske kategorier vi knytter opp mot de ulike karakterstyrkene. Ut ifra Peterson og Seligmans (2004) beskrivelse av karakterstyrken ledelse, mener vi samtlige av våre informanter går under denne karakterstyrken. Videre ser vi at karakterstyrkene perspektiv, tapperhet, utholdenhet, medborgerskap, vennlighet og sosial intelligens går igjen hos de fleste informantene. Under tabell 6 ligger tabell 7 som gir en oversikt over hvilke av karakterstyrkene vi, basert på vår empiri, har tildelt de ulike informantene.

<b>Dyder</b>	<b>Karakterstyrke</b>	<b>Antall</b>	<b>Empiriske kategorier</b>
Visdom og kunnskap			Evne til å nyttiggjøre seg av erfaring og kunnskap
	Kreativitet	1	
	Nysgjerrighet	3	
	Åpenhet	2	
	Lærelyst	4	
	Perspektiv	8	Evne til å lytte, skape trygghet og forutsigbarhet
Mot			
	Tapperhet	9	Vise handlekraft
	Utholdenhet	6	Vise handlekraft, evne til å lytte
	Integritet	4	
	Vitalitet	4	

Medmenneskelighet			Å være menneskeorientert, evne til å lytte
	Kjærlighet	2	
	Vennlighet	7	
	Sosial intelligens	8	
Rettskaffenhet			
	Medborgerskap	7	Være en teambygger, skape og få tillit
	Rettferdighet	4	
	Ledelse	11	Være tydelig, informasjon og kommunikasjon, skape trygghet og forutsigbarhet
Måtehold			
	Tilgivelse og nåde	1	
	Ydmykhet og beskjedenhet	4	
	Forsiktighet	2	
	Selvregulering	4	
Transendens			
	Verdsettelse av skjønnhet	0	
	Takknemlighet	4	
	Håp	2	
	Humor	5	
	Spiritualitet	0	

Tabell 6: Antall informanter per karakterstyrke

<b>Informant</b>	<b>Karakterstyrker</b>
Informant 1	Perspektiv, tapperhet, utholdenhet, integritet, kjærlighet, vennlighet, sosial intelligens, medborgerskap, ledelse, ydmykhet og beskjedenhet, takknemlighet, håp
Informant 2	Lærelyst, perspektiv, tapperhet, utholdenhet, vennlighet, sosial intelligens, medborgerskap, rettferdighet, ledelse
Informant 3	Kreativitet, tapperhet, integritet, vitalitet, vennlighet, medborgerskap, ledelse, tilgivelse og nåde, ydmykhet og beskjedenhet, takknemlighet, humor
Informant 4	Lærelyst, tapperhet, utholdenhet, vitalitet, rettferdighet, ledelse, humor
Informant 5	Nysgjerrig, lærelyst, tapperhet, utholdenhet, vitalitet, vennlighet, sosial intelligens, rettferdighet, ledelse, selvregulering, humor
Informant 6	Åpenhet, perspektiv, tapperhet, sosial intelligens, rettferdighet, ledelse, selvregulering, håp, humor
Informant 7	Perspektiv, utholdenhet, integritet, vennlighet, sosial intelligens, medborgerskap, ledelse, forsiktighet, selvregulering
Informant 8	Nysgjerrig, åpenhet, lærelyst, perspektiv, vitalitet, vennlighet, medborgerskap, ledelse, ydmykhet og beskjedenhet
Informant 9	Nysgjerrighet, perspektiv, tapperhet, utholdenhet, sosial intelligens, medborgerskap, ledelse
Informant 10	Perspektiv, tapperhet, integritet, kjærlighet, vennlighet, sosial intelligens, medborgerskap, ledelse, humor
Informant 11	Perspektiv, tapperhet, sosial intelligens, medborgerskap, ledelse, forsiktighet, takknemlighet

Tabell 7: Karakterstyrkene vi har tilegnet hver informant

### 5.1.1 Ledelse

Som en del av vår problemstilling lurer vi på hvilke karakterstyrker ledere vil oppleve som betydningsfulle i en VUCA-verden. Ledelse handler ifølge Peterson og Seligman (2004) om å gi retning og organisere, og personer med denne styrken er ofte komfortable med å ha ansvar og ta beslutninger. Vi har plassert samtlige av våre informanter under karakterstyrken ledelse, og vil i de følgende argumentere for hvorfor.

Yukl og Gardner (2020) argumenterer for at lederes atferd og egenskaper endres under kriser, da de ansatte forventer en mer påståelig og bestemt leder. Dette kan ses i lys av resultatene fra empirikapittelet, og som også vil bli diskutert under, hvor informantene understreket viktigheten av å være tydelig, spesielt i kommunikasjonen. Dette underbygges av informant 1 som sier *“Det er selvsagt viktig for meg å kommunisere veldig tydelig med ansatte og ikke minst kunder. Gjør din lederrolle til at du tar tydelige avgjørelser”*. Selv om tydelighet ikke er definert som en av de tjuefire karakterstyrkene til Peterson og Seligman (2004), kan det argumenteres for at det faller inn under definisjonen av karakterstyrken ledelse. Som da informant 9 sa at hen *“Måtte være klar og tydelig på at sånn blir det. Det er ikke noe vi diskuterer. Det var vel mer egentlig at du måtte være veldig tydelig og klar på at sånn gjør vi ting uten for mye demokrati.”* Dette henger sammen med Yukl og Gardner (2020) sin påstand om at ansatte ønsker en mer bestemt leder i VUCA-situasjoner. Basert på dette finner vi at tydeligheten, kombinert med evne til beslutningstaking, er verdsatt hos en leder fra ansattes perspektiv. Med bakgrunn i at flere av våre informanter prater om denne tydeligheten i tillegg til å ta tøffe beslutninger, velger vi å sette de under karakterstyrken ledelse. Ønsket om en tydelig leder i VUCA-omgivelser kan komme som et resultat av at alt annet er så lite tydelig, slik også Olsen og Sjøtrø (2013) beskriver en krevende situasjon ved å bære preg av fravær av kontroll.

Tydelighet kan virke å være viktig med tanke på kommunikasjon og informasjon. Hvis vi igjen ser på karakterstyrken ledelse blir den, ifølge Peterson og Seligman (2004), blant annet definert som å gi retning til sine ansatte, samt å organisere egne og andres gjøremål. For å gi retning samt organisere overfor seg selv og andre, kreves informasjon. Flere var opptatt av å gi riktig informasjon og retning, til riktig tid, videre til sine ansatte. Enkelte informanter pratet også om at de var veldig opptatt av å videreformidle informasjonen tilpasset til hver ansatt, ettersom ulike ansatte oppfatter beskjeder og informasjon på ulikt vis, noe også Olsen og Sjøtrø (2013) vektlegger i sin forskning for å komme seg gjennom krevende situasjoner. Tilpasset informasjon til hver ansatt kom frem hos informant 9 da hen sa *«Gi inputen på en best mulig måte, for du vet hvordan de reagerer på forskjellige ordlyder og måten du kommer med et budskap på. Det kan sies på mange måter når du er godt under huden på folk, så kan du gi det budskapet.»* Informant 11 pratet også om at hen heller avventet med å gi informasjon til sine ansatte, slik at hen unngikk misforståelser og unødvendig stress. Dette kommer vi også tilbake til senere.

Olsen og Sjøtrø (2013) nevner at ledelse i seg selv er krevende under usikre situasjoner som en VUCA-verden er. De hevder blant annet at man kan komme seg gjennom VUCA-situasjoner ved å være trygg som leder. I tillegg til å være en trygg leder trekker Olsen og Sjøtrø (2013) fram erfaring og tilstedeværelse som viktige faktorer for å komme seg gjennom krevende tider. Videre vil vi se på flere karakterstyrker som utpeker seg hos våre informanter som betydningsfulle i en VUCA-verden.

### 5.1.2 Perspektiv

Under dyden visdom og kunnskap, som av Peterson og Seligman (2004) defineres som tilegnelse og bruk av informasjon, finner vi karakterstyrken perspektiv. Vi har plassert åtte av våre informanter under denne karakterstyrken som blant annet omfavner et overlegent kunnskapsnivå og evnen til å adressere vanskelige spørsmål. Videre vil vi diskutere evnen til å nyttiggjøre seg av kunnskap, i henhold til Cunliffe og Eriksen (2011) sine funn knyttet til det de kaller praktisk visdom, opp mot karakterstyrken perspektiv.

Flere ledere snakket om det å gi råd til andre, noe flere av våre informanter påpekte at de gjerne skulle gjort bedre ved å være tryggere på hvordan de selv håndterte VUCA-situasjonen, som koronapandemien var. Informant 10 pratet om at i de tilfellene hen følte at hen ikke strakk til med tanke på råd, erfaring og kunnskap, så åpnet hen for at sine ansatte kunne komme til ordet for å dele av sin erfaring og kunnskap, slik at de sammen ble gode til å håndtere VUCA-situasjonen. Dette med å åpne for idédugnad blant sine ansatte gjorde flere av våre informanter, blant annet også informant 8 da hen sa at de var i «*en prosess hvor alle medarbeidere var med på en idedugnad rundt hvordan vi skulle løse den floken der da, så det var jo det første leddet i det*». Her ser vi at både det vi i empirien har kalt teambygger og det vi kaller evne til å lytte kommer tydelig fram, ved at lederen åpner opp for diskusjon og deling av taus kunnskap.

Evnen til å benytte seg av erfaring, og det vi kort nevnte over om teambygging samt evne til å lytte, finner vi interessant opp mot det Cunliffe og Erikson (2011) omtaler som praktisk visdom. Praktisk visdom handler om evnen til å ta avgjørelser basert på ens verdier og erfaringsbaserte kunnskap. Ut ifra hvordan vi tolker det informantene sier om beslutningstaking når informasjonen knyttet til beslutningen og datagrunnlaget er tynt, er det nettopp dette å nyttiggjøre seg den kunnskapen man har opparbeidet seg i andre situasjoner og gjennom et arbeidsliv med erfaringer som virker å oppleves som svært nyttig for å håndtere



VUCA-situasjoner. De informantene som kan sies å ha denne evnen fremsto som mindre stresset og utstrålte mer trygghet til egen lederatferd, som kan brukes til å argumentere for at praktisk visdom er fordelaktig for å lede i en VUCA-verden. Informant 7 pekte på at det ikke er noe som slår tidligere erfaring og at med denne erfaringen i ryggsekken så håndterte hen stresset som forekom under VUCA-hendelsen mye bedre, slik også Olsen og Sjøtrø (2013) vektlegger at personlig erfaring er en viktig faktor under krevende situasjoner.

Videre kan det også argumenteres for at dette igjen kan knyttes opp til karakterstyrker fordi praktisk visdom handler, som Cunliffe og Eriksen (2011) sier, om å basere avgjørelser på verdier, som også ligger i Peterson og Seligmans (2004) definisjon av karakterstyrker. Videre snakker Cunliffe og Eriksen (2011) om praktisk visdom opp mot relasjonell ledelse. Lederne i studien til Cunliffe og Eriksen snakket om viktigheten av fellesskap som middel for å håndtere den uforutsigbare situasjonen. Fellesskap og teamfølelse vil vi komme tilbake til under medborgerskap i delkapittel 5.1.6.

Gjennom vår analyse av karakterstyrken perspektiv, knyttet opp mot praktisk visdom, ser det ut til å i stor grad sammenfalle med konklusjonene fra Cunliffe og Eriksen (2011) sin studie. Lederne de forsket på hadde alle operasjonell erfaring fra andre felt og deres evne til å lære fra denne erfaringen hjalp dem å tilpasse seg den uoversiktlige situasjonen de ble satt inn i. Dette igjen viser at praktisk visdom, eller perspektiv, kan virke å være en viktig karakterstyrke under VUCA-omgivelser.

### 5.1.3 Tapperhet

Peterson og Seligman (2004) definerer karakterstyrken tapperhet ved at man evner å handle, tross situasjoner og omstendigheter som gjør at man ikke egentlig ønsker å handle. En person som innehar karakterstyrken tapperhet unngår ikke utfordringer, og tørr å stå opp for seg selv eller andre i tøffe tider, selv i møte med motstand. Informant 1 forklarte at hen opptil flere ganger under koronapandemien måtte "*brette opp armene og vise handlekraft*". For vår første informant virker tapperhet som en av karakterstyrkene som er mest fremtredende, noe som også kommer fram ved å tolke væremåten til informantene når hen forklarer ulike situasjoner som har preget hen i den VUCA-pregede tiden. Gjennom informant 1 sin væremåte på kamera under intervjuet, ble det tydelig at hen var bekymret, noe som kom fram ved hens beskrivelse av VUCA-situasjonen. Det tyder likevel på at holdningen endret seg til å være tøffere og noe kaldere når hen forklarte om det å "*måtte ned i kjelleren*" for å håndtere krevende situasjoner.

Videre henviser eksempelvis informant 2 til at hen ble møtt ved motstand, særlig ved beslutninger hvor ansatte selv ikke følte seg *“trygge for egen vel og ve”*. Informant 2 sine ansatte sto i førstelinje blant pasienter under koronapandemien, og informanten beskrev både arbeidssituasjonen i seg selv, samt den tøffe beslutningstakingen, som krevende. Likevel finner vi at informanten evnet å fortsette med å ta de upopulære beslutningene samt å handle selv om hen egentlig ikke ville, noe som viser hvorfor karakterstyrken tapperhet kan oppleves som viktig i VUCA-situasjoner slik som koronakrisen var. Også informant 3 beskrev det som tøft å møte motstand rundt beslutningene sine, men at hen da måtte *“tørre å stå i det”* og samtidig tørre å kjenne på ubehag. Gjennom disse eksemplene kan det tyde på at karakterstyrken tapperhet, oppleves som fordelaktig for å evne å handle i de utfordrende situasjonene som kan oppstå i en VUCA-verden.

Et interessant utsagn i forbindelse med tapperhet er informant 6 som selv hevder å ikke være like emosjonelt påvirket av pandemien. I tillegg fremtrer hen i intervjuet som at hen bryr seg lite om hva andre tenker i etterkant av en beslutning, uavhengig av om det ble oppfattet som upopulært. Vi tolker dette som at informant 6 kan ha karakterstyrken tapperhet i blodet, og at det kommer helt naturlig for hen å reagere på måten beskrevet over. Dog ser det ut som denne karakterstyrken kommer tydelig fram på bekostning av andre karakterstyrker, som for eksempel vennlighet.

Evnen til å ta beslutninger selv om det er ubehagelig sammenfaller med Whitwell et al. (2020) som mener at en positiv effekt fra koronatiden anses å være effektiv beslutningstaking. Dette igjen er med å underbygge påstanden om at tapperhet er en viktig karakterstyrke for ledere i en VUCA-verden. Karakterstyrken tapperhet ligger under dyden mot sammen med blant annet utholdenhet, og vi ser flere overlappende argumenter for disse to karakterstyrkene, noe vi vil komme tilbake til i delkapittel 5.1.4.

#### 5.1.4 Utholdenhet

Utholdenhet, også definert som standhaftighet, er en karakterstyrke hos Peterson og Seligman (2004) under dyden mot, og vi vil i det følgende argumentere for hvorfor dette ser ut til å være en viktig karakterstyrke å inneha som leder i en VUCA-verden. En egenskap som stadig kommer frem under intervjuene er evnen til å stå i ubehag. Et interessant tilfelle er når informantene snakker om at de måtte ha flere en-til-en samtaler gjennom koronapandemien og at man i tillegg til *“normal jobbprat”* også måtte stille de mer ubehagelige og dype spørsmålene

som “hvordan har du det egentlig?”. For noen av informantene falt det seg ikke naturlig å stille disse spørsmålene eller å ha et slikt forhold til sine ansatte, noe som utfordret dem til å gå ut av komfortsonen og å stå i noe som for dem føltes vanskelig og ukomfortabelt. Informantene nevnte også at de oftere stiller slike typer spørsmål nå enn før. Flere av våre informanter bruker ordet krevende for å beskrive hvordan disse vanskelige og ukomfortable situasjonene kjentes på kroppen.

Ordet krevende beskriver, ifølge Olsen og Sjøtrø (2013), uforutsigbare og usikre oppdrag som innsatsledere i Politiet står overfor. Sett i sammenheng med definisjonen Olsen og Sjøtrø (2013) har til ordet krevende, samt hvordan det kan sammenfattes med VUCA-situasjoner, er det grunn til å argumentere for at våre informanter opplever det å lede i en VUCA-verden som svært krevende. Den økte hyppigheten av dypere samtaler kan tyde på at informantene har utviklet karakterstyrken utholdenhet gjennom den krevende VUCA-situasjonen som koronakrisen var. Som tidligere nevnt forklarte flere ledere at de “*måtte stå i det*” tross upopulære valg og motstand. Å måtte “stå i” en situasjon kan også kobles til begrepet resiliens, noe vi vil komme tilbake til senere i analysen.

Evnen til å lytte kan også knyttes til karakterstyrken utholdenhet. En av våre informanter la frem at som et resultat av å lytte mer kunne hen ta mer gjennomtenkte beslutninger, noe også Whitwell et al. (2020) trekker fram som en positiv effekt fra koronapandemien. Dette kan tyde på at det vil være nyttig å inneha karakterstyrken utholdenhet i form av lytting, i tillegg til karakterstyrken tapperhet for å være bestemt nok til å ta det endelige valget. Dette ser vi basert på informant 9 som hevdet at det under VUCA-situasjoner ikke alltid er rom for demokrati, og at i visse tilfeller må lederen ta upopulære valg og tørre å stå ved beslutningen. Yukl og Gardner (2020) viser til at ansatte foretrekker en mer autoritær leder under en krise, noe vi mener underbygger at utholdenhet kan være viktig for å stå i tøffe valg. Basert på lederens kjennskap til sine ansattes behov kan lederen ta tydelige beslutninger ved å være en kombinasjon av lyttende, utholdende og tapper. En annen fordel med å lytte er evnen til å gi tydelig informasjon og råd. Tydelig informasjon og råd kan igjen føre til at de ansatte føler seg tryggere og godt ivaretatt slik at lederen får mer pause og ikke hele tiden trenger å være på jobb i tankene selv etter arbeidstid. Informant 11 anses som godt eksempel her i sitt svar på hvordan hen koblet av under koronakrisen; ved å gi god nok informasjon til sine ansatte følte hen seg trygg nok til å koble helt ut ved å dra på sjøen slik at ingen kunne kontakte eller forstyrre hen. Evnen til å lytte vil vi diskutere videre og i større grad under medmenneskelighet.

Gjennom flere av intervjuene kommer det frem sitater hvor vi finner at utholdenhet går igjen. Blant annet sa informant 1 at hen bare måtte brette opp ermene og vise handlekraft, tross at hen måtte “ned i kjelleren” og hente frem handlekraften. Dette sammenfaller med Peterson og Seligmans (2004) definisjon av utholdenhet som blant annet nevner å jobbe mot et mål tross for hindringer på veien. Dette igjen kan underbygge viktigheten av utholdenhet som karakterstyrke i en VUCA-verden, da en slik verden kan preges av stadig nye utfordringer.

Et annet eksempel på at utholdenhet kommer frem blant våre informanter, er fra informant 11 som sa at hen engasjerer seg mer når ting blir vanskelig og at hen da får ting til å skje ganske fort. Dette viser handlekraft og stor grad av evne til å fortsette å jobbe mot målet tross vanskeligheter (Peterson & Seligman, 2004), samt evne til å jobbe mer effektivt under krevende forhold. Dette kan sies å sammenfalle med funnene til militærpsykologen Matthew (2011), som trekker frem utholdenhet som en viktig karakterstyrke når livet står på spill, som også kan sies å være en vanskelig situasjon (Johansen, Fosse & Boe, 2019).

#### 5.1.5 Medmenneskelighet

Peterson og Seligman (2004) legger frem dyden medmenneskelighet, bestående av karakterstyrkene kjærlighet, vennlighet og sosial intelligens, som omfavner det mellommenneskelige og sosiale. Som nevnt over kan evnen til å lytte romme flere karakterstyrker. Over knyttet vi evnen til å lytte opp mot utholdenhet og vi vil i det videre diskutere evnen til å lytte opp mot medmenneskelighet. En-til-en relasjoner, som vi tidligere har nevnt ble viktig for flertallet av våre informanter, står også sentralt under dyden medmenneskelighet definert av Peterson og Seligman (2004). Slik De Paoli (2020) nevner vil også en-til-en samtaler være et tiltak mot manglende tilknytning til sine ansatte. Slike tiltak kan ses i sammenheng med viktigheten av at ledere lytter til sine ansatte for å fremme og utnytte de menneskelige ressursene de har i teamet sitt, slik Murugan et al. (2021) nevner som en mulig positiv effekt ved ledelse i VUCA-situasjoner. Omtrent samtlige av informantene våre satte av mer tid og prioriterte en-til-en samtaler i mye større grad under pandemien. Informantene forteller videre at de ble bedre kjent med sine ansatte, som underbygger at de faktisk lyttet i disse samtaler, og at dette var positivt for leder-medarbeider-relasjonen. Dette kan tyde på at medmenneskelighet gjennom evnen til å lytte er viktig for ledere i VUCA-omgivelser.

Sosial intelligens som karakterstyrke virker å være nyttig hos flere av våre informanter som ledere i en VUCA-verden. Det handler om evnen til å forstå mennesker, og sosial

intelligens som karakterstyrke kan gjøre det lettere å være leder. Eksempelvis kom dette frem da informant 9 snakket om at man kan gi nesten hvilken som helst informasjon til hvilken som helst ansatt, så lenge man vet når og hvordan man bør gjøre det. Evnen til å tilpasse informasjon til den enkelte ansatte og å se an når informasjonen bør gis fremstår som en viktig egenskap, noe også Olsen og Sjøtrø (2013) trekker fram i sin studie ved å peke på at hver ansatt trenger tilpasset informasjon. Dette kan videre knyttes opp mot praktisk visdom som ble diskutert under perspektiv.

Evnen til å kommunisere samt gi informasjon til sine ansatte på en god måte henger også tett sammen med evnen til å lytte. Med «god måte» tolker vi, ut ifra hva informantene sier, at det som kommuniseres oppfattes på en slik måte at det ikke skaper usikkerhet eller misforståelser. Som nevnt hevdet flere ledere at evnen til å lytte ble svært viktig under VUCA-situasjonen. Blant annet sier en informant at hen ble mer kjent med sine ansatte og dermed ble mer observant slik at hen kunne tilpasse informasjonen til den enkelte. Dette stemmer med Bennet og Lemoine (2014) som får frem viktigheten av å lytte mer ved opplevd tvetydighet. Flere av våre informanter poengterte at evne til å lytte ble mer viktig, og dette ble hos informant 8 underbygget så fint ved å si *“Du har fått utdelt en munn og to ører, og det betyr at du skal lytte mer enn du prater, og det tror jeg er utrolig viktig”*. En annen informant mener fordelene ved å lytte og bli kjent med sine ansatte på et dypere plan, er at en som leder evner å være mer til stede og oppmerksom på reaksjoner og oppfatninger, noe også Olsen og Sjøtrø (2013) trekker fram som viktige aspekter for å komme seg gjennom krevende situasjoner. De Paoli (2020) nevner også det å lytte som en viktig ferdighet gjennom koronapandemien, da det ble utfordrende å være tilstedeværende og ledere derfor måtte stimulere de visuelle sansene på andre måter.

Kjærlighet defineres, av Peterson og Seligman (2004), som vår kognitive, atferdsmessige og emosjonelle holdning til andre, og karakterstyrken vennlighet handler om å hjelpe andre på et emosjonelt plan. Begge definisjonene kan virke å omhandle familiære relasjoner, heller enn måten informantene våre beskriver sine relasjoner til sine ansatte. Peterson og Seligmans (2004) definisjoner er, som tidligere nevnt, ikke knyttet opp mot ledere, og vi velger derfor videre å tolke definisjonene av kjærlighet og vennlighet i en ledelseskontekst, slik at omtanken og den emosjonelle støtten informantene viser ovenfor sine ansatte går inn under karakterstyrkene kjærlighet og vennlighet.

Gjennom vår analyse har vi plassert over halvparten av informantene under karakterstyrken vennlighet. Informantene ytrer et ønske om å både bli bedre kjent med og være til stede for sine ansatte. I tillegg trekker flere informanter frem at de i større grad enn tidligere måtte hjelpe sine ansatte gjennom personlige utfordringer. Dette kan tyde på at det er fordelaktig for ledere i VUCA-omgivelser å ha karakterstyrken vennlighet. Dette er i tråd med funnene i studien til Peterson og Seligman (2003) gjort i kjølvannet av terrorangrepet 9/11, hvor det kom frem at kjærlighet og vennlighet ble viktigere etter VUCA-hendelsen. Selv om denne studien ikke var spesifisert på ledere kan den vise at mennesker opplever et økt behov for omsorg når ting avviker fra normalen, som i en VUCA-verden. For å videre underbygge fordelene ved å inneha karakterstyrkene kjærlighet og vennlighet, eller en av dem, vil vi trekke frem at flere informanter følte de på mange måter ikke hadde noe valg i den situasjonen de var, da de ble tvunget til å knytte nære relasjoner med sine ansatte. En informant sa eksempelvis at hen tidligere bare kunne sende ansatte med personlige problemer til bedriftshelsetjenesten, men at dette ikke var mulig under den VUCA-pregede koronapandemien. Som en konsekvens av større fokus på kjærlighet og vennlighet, opplevde mange av lederne å komme nærmere, bli bedre kjent og vise mer omsorg for sine ansatte. Dette stemmer overens med hva De Paoli (2020) trekker frem om å møte utfordringer for å motvirke mangelfull tilknytning. De fleste informantene så utelukkende på det å bli kjent med sine ansatte som en styrke. Et annet interessant aspekt ved karakterstyrkene kjærlighet og vennlighet er at det, for de informantene som ikke innehar disse karakterstyrkene, opplevdes som krevende å forholde seg til sine ansatte på et mer personlig plan. De ble, som også nevnt under utholdenhet, med andre ord utfordret og måtte stå i ubehagelige situasjoner. Som eksempelvis informanten hvor det ikke falt seg naturlig å spørre hvordan det egentlig gikk med sine ansatte, men som likevel følte hen måtte. Dette kan både tyde på en utvikling av karakterstyrker gjennom pandemien, men også, at andre karakterstyrker kan kompensere for manglende kjærlighet og vennlighet. For lederne som fant det utfordrende å stå i den emosjonelle tilknytningen med sine ansatte, kan karakterstyrker som tapperhet og utholdenhet derfor ha blitt viktigere.

Da informantene ble spurt hvordan de koblet av under pandemien, svarte veldig mange at de tilbrakte tid med familien og at familien var utrolig viktig for dem i den krevende perioden. Thompson (2019) argumenterer i sin studie for at nære forhold kan påvirke lederes omsorgsmønstre og at usikre tider kan påvirke lederstilen til ledere med tilknytningsusikkerhet i negativ retning. Med dette i bakhodet kan det derfor argumenteres for at ledere i VUCA-omgivelser som innehar karakterstyrker nært knyttet til omsorg, som kjærlighet og vennlighet,

står bedre rustet til å håndtere det økte behovet ansatte kan ha for støtte i slike omgivelser. Det er videre interessant å merke seg at Thompson (2019), i sine funn, også nevner at ledere som ikke er gode på omsorg kan være i stand til å ivareta sine ansatte betydelig bedre dersom enkeltpersoner i ansattgruppen får lederen til å føle seg trygg. Dette tolker vi som at ledere med manglende kjærlighet og vennlighet i bunn, likevel kan evne å lede sine ansatte gjennom VUCA-situasjoner.

Under pandemien knyttet nærmest samtlige informanter seg mer til sine ansatte gjennom økt dialog, som vi har snakket om. Det som derimot skiller informantene fra hverandre er evnen de har til å legge fra seg jobben ved endt arbeidsdag. Noen av informantene følte de aldri fikk fri fordi de tenkte på ansattes problemer døgnet rundt, mens andre sier skillet mellom jobb og privat var uproblematisk og at de ikke tok med seg de ansattes problemer hjem. Dette tyder på at selv om informantene selv, som nevnt, oppfattet bedre kjennskap til sine ansatte som positivt, kan det også bære med seg en negativ bieffekt. Det å evne å skru av og på følelser knyttet til de ansattes sine problemer kan her se ut til å være en fordel hvis man også har karakterstyrkene kjærlighet og/eller vennlighet. Da vil man evne å være den omsorgspersonen de ansatte trenger, men også evne å ta vare på seg selv og legge deres behov til side når arbeidsdagen er over. Vi ser også en tendens til at de som ikke evner å “skru av” i større grad har blitt plassert under karakterstyrken integritet. En måte å tolke dette på er at det er i tråd med definisjonen av integritet som inneholder å være tro mot seg selv, både privat og offentlig (Peterson & Seligman, 2004). Med andre ord skiller man ikke på den man er på jobb og den man er på privaten, som kan tyde på at en person med karakterstyrken integritet kan ha vanskeligere for å legge fra seg jobben hjemme. Oppsummert kan det altså tyde på at for høy integritet ikke utelukkende er positivt og at for høy integritet gjør det vanskeligere å skille mellom jobb og privat. En annen mulighet er å se på denne evnen til å “skru av” i lys av det Kaufmann og Kaufmann (2016) kaller emosjonell dissonans. De som må ta på en maske og jobbe seg gjennom denne emosjonelle dissonansen, heller enn å kunne skru av og på følelsene sine, kan bli mer slitne fordi de må jobbe for å ikke vise sine ekte følelser. Dette igjen kan bety at de med høy integritet som i stor grad blir utsatt for emosjonell dissonans i større grad må være utholdende for å klare å stå i situasjonen. Våre funn kan tyde på en sammenheng her, men mer forskning kreves for å si dette med mer sikkerhet. For disse lederne kan resiliens dermed virke å være viktig for å kompensere for høy integritet. Her igjen tyder funnene våre på at resiliens er en viktig karakterstyrke for ledere, men også at det ser ut til at man kan kompensere

for manglende karakterstyrker, som virker å være viktige for ledelse i en VUCA-verden, ved å inneha andre karakterstyrker.

#### 5.1.6 Medborgerskap

Majoriteten av våre informanter nevner verdien av et team under koronakrisen og det kan tyde på at det å være del av et team, og nyttiggjøre seg av teammedlemmenes ulike egenskaper, kan være en viktig karakterstyrke i VUCA-omgivelser. Dette virker å ha likhetstrekk med Peterson og Seligman (2004) sin karakterstyrke medborgerskap. Medborgerskap handler om ansvarsfølelse for felleskapet i tillegg til at personene med denne styrken, ifølge Peterson og Seligman (2004), er lojale, tillitsfulle og gode lagspillere. Flere informanter tydeliggjorde at de savnet teamet sitt da de ble splittet under koronapandemien, og påpekte hvordan dette er en viktig bidragsyter til positivitet i hverdagen.

Flere av informantene sier at de ba sine ansatte om hjelp til å komme med ideer samt at de som ledere inkluderte de ansatte i beslutninger som ble tatt, som igjen viser at man kan være sterkere sammen så lenge man er åpen for hverandres kunnskap og erfaringer. Informant 10 er et eksempel på dette, når hen snakker om at man må tørre å si at man som leder ikke er hundre prosent sikker selv.

At lederne var mottakelig for hjelp og idemyldring kan tyde på at de har tillit til sine ansatte, noe som også fremkommer og vektlegges i intervjuene. Ordet tillit kommer både direkte frem og indirekte frem gjennom sitater fra intervjuene. Et eksempel på å lese tillit mellom linjene fremkommer hos informant 2 som nevner det som en svært viktig faktor *“at de ansatte stoler på at jeg gjør så godt jeg kan for at deres ve og vel skal bli ivaretatt”*.

Informantene snakker både om å få tillit fra og gi tillit til sine ansatte. Det er også interessant at de snakker om at de nærmest ble tvunget til å ha tillit til sine ansatte grunnet den spesielle situasjonen med hjemmekontor. Dette nevner informant 5 ved å si *“Det å ha tillit til ansatte og at uansett hvor de sitter, at de gjør jobben sin og leverer det de skal”*. Under koronapandemien ble mange av informantene tvunget til å sette både seg selv og sine ansatte på hjemmekontor. Dette satt mange av lederne i en helt ny situasjon hvor de ikke lenger kunne observere og ha kontroll på sine ansatte på samme måte som tidligere. Mangel på kontroll kan knyttes opp mot Olsen og Sjørø (2013) sin definisjon av en krevende situasjon, hvor de snakker om at disse situasjonene er preget av fravær av kontroll. Dette kan underbygge at VUCA-situasjoner også kan være preget av mangel på kontroll. En mulig tolkning kan være at



lederne ble tvunget til å bli flinkere til å stole på sine ansatte og videre som en konsekvens av dette måtte gi slipp på et underliggende kontrollbehov. Videre vil vi argumentere for at tillit mellom leder og medarbeider er viktig uavhengig av om vi er i en VUCA-situasjon eller normalsituasjon, men at informantene trolig erfarte at tillit er enda viktigere i VUCA-pregede situasjoner. De Paoli (2020) hevder at fjernledelse, som ble en stor følge av koronapandemien, ikke lenger må anses som unntakstilstand, og at vi dermed må se på dette som den nye formen for ledelse. Det er dermed grunn til å tro at ledere som føler en tvungen tillit i forbindelse med hjemmekontor, må se etter andre måter å skape et tillitsforhold mellom seg og ansatte på.

Vennlighet og sosial intelligens er to karakterstyrker vi finner som relevante i forbindelse med tillit. En av våre informanter hevdet at det er viktig å *“Først ha god relasjon med ansatte, og deretter får du som leder tillit”*, noe vi finner at passer godt inn i dyden medmenneskelighet. Dette underbygges videre av en annen informant som hevdet at: *“Så jeg tror det du gjør hver dag bygger grunnmuren for hvor godt rustet du er om det skulle komme en ny krise”*. Det informantene sier her kan vise at tillit skapes via relasjoner, og relasjonene skapes av å ha en grunnmur med åpenhet for dialog som underbygger at medmenneskelighet kan virke å være nyttig for VUCA-ledelse. Videre under medmenneskelighet kan karakterstyrken sosial intelligens virke å være viktig for å skape god dialogen mellom leder og medarbeider som igjen kan skape et godt tillitsforhold.

Flere av informantene virker å være ydmyke og ønsker å trekke fram at de ikke hadde klart å komme seg gjennom VUCA-situasjoner uten teamet sitt. Teamfølelse står sterkt hos omtrent samtlige av våre informanter, både for å løse oppgaver og for å komme seg gjennom krevende tider. Med tanke på å komme seg gjennom VUCA-situasjoner fremmer informant 3 hvor viktig det er med positivitet og hvor mye det gir hen at teamet klarer å oppnå dette sammen, samtidig uttrykker hen takknemlighet for at hen kjente teamet sitt så godt i forkant av den VUCA-pregede koronapandemien.

Informant 11 nevner at hen inviterte til dialog for å lufte tanker og ideer om hvordan oppgaver og situasjoner skulle håndteres under koronakrisen, noe som kan tyde på medborgerskap. Selv om informant 9 måtte trosse demokratiet i noen beslutninger, kommer det tydelig fram at hen oftest har åpen dialog med sitt team og at også teamfølelse står sterkt hos denne lederen. Informant 9 tydeliggjør, slik også Olsen og Sjøtrø (2013) fremmer i sin forskning, at det ble veldig viktig for hen å være til stede sammen med sine ansatte så mye det lot seg gjøre for å komme seg gjennom VUCA-situasjonen. Lederen nevner at *“Vi skulle ta*

*tilbake kulturen igjen. Vi har jo prøvd å bevare den, men det er lettere når vi kom sammen. Så der tror jeg at min egenskap som teambygger var veldig bra*”. Denne viktigheten av teamet og teamfølelsen underbygger at medborgerskap kan virke å være en viktig karakterstyrke for ledelse i VUCA-verden.

### 5.1.7 Oppsummering karakterstyrker

Gjennom analysen vi nettopp har gjort ser det ut til at sju karakterstyrker i større grad enn resten oppleves som betydningsfulle for ledelse i VUCA-situasjoner. Disse er oppsummert i tabell 8 under:

Karakterstyrker for ledere i VUCA-verden	Ledelse, vennlighet, sosial intelligens, perspektiv, tapperhet, utholdenhet og medborgerskap
--	--

Tabell 8: De viktigste karakterstyrkene for ledere i VUCA-verden basert på våre funn

I det videre vil vi nå sette våre funn opp mot tidligere forskning, først ved å sammenligne de med forskning gjort på ledelse i VUCA-verden, og deretter spesifikt sammenligne våre funn med forskning gjort på ledelse i militæret. Vi skiller mellom militær ledelse og ledelse generelt i VUCA for å tydeligere og få frem likheter og forskjeller. Senere i analysen vil vi også trekke inn begrepet resiliens, samt diskutere forholdet mellom resiliens og karakterstyrker. Videre i diskusjonen vil vi gå nærmere inn på hvilke av disse karakterstyrkene som virker å oppleves som mest betydningsfulle, samt diskutere om mangel på noen karakterstyrker kan kompenseres for ved å inneha andre karakterstyrker.

## 5.2 Ledelse i VUCA-verden

I teorikapittelet la vi frem at ledere i VUCA-verden, blant annet, bør være lyttende (De Paoli, 2020), beslutningstakende og inneha digital kompetanse (Whitwell et al., 2020), ha praktisk visdom samt erfaring og evnen til å lære (Cunliffe & Eriksen, 2011), være opptatt av felleskap (Cunliffe & Eriksen, 2011), være resiliente, ha evne til å motivere, være mer påståelig og veiledende enn i normalsituasjon og heller være en autoritær enn støttende leder (Yukl & Gardner, 2020).

Praktisk visdom, erfaring og evnen til å lære er også et sentralt tema i vår forskning under delkapittel 5.1.2. Her setter vi praktisk visdom opp mot karakterstyrken perspektiv og finner flere likehetstrekk, som i sum fører til at også våre funn tyder på at praktisk visdom kan være viktig for ledelse i en VUCA-verden. Resiliens er et annet likhetstrekk fra tidligere

forskning og våre funn. Begrepet resiliens hevdes, blant annet av Yukl og Gardner (2020), å være viktig for ledere i VUCA. Dette er med å underbygge, som også vi finner, at resiliens er betydningsfullt for ledelse i VUCA-verden.

En forskjell vi vil trekke frem er knyttet til medmenneskelighet. Tidligere studier rundt ledelse i VUCA-pregede situasjoner har i stor grad fokusert på egenskaper hos ledere heller enn karakterstyrker. Selv om det er begrepsforskjeller blant tidligere forskning, ser vi likheter opp mot egen forskning. I vår forskning har en leders evne til å lytte fått en viktig rolle i analyse av medmenneskelighet, noe også De Paoli (2020) trekker frem. Med unntak av evnen til å lytte, er det lite fra tidligere forskning som tyder på at karakterstyrker fra dyden medmenneskelighet er viktig for ledere i en VUCA-verden. Tvert imot legges det vekt på at en påståelig, veiledende og autoritær leder er å foretrekke i en slik VUCA-preget verden, som eksempelvis Yukl og Gardner (2020) hevder. I vår studie finner vi at tydelighet er en viktig faktor for å lede i en VUCA-verden, men at egenskapen alene ikke er like fremtredende slik den kan tolkes fra blant annet Yukl og Gardner (2020). Med dette kan det argumenteres for at tydelighet blir viktig i kombinasjon med dyden medmenneskelighet. Vi ser fra vår studie at en relasjonell leder kan være å foretrekke over en autoritær leder, og vi anser dermed gode relasjoner mellom leder og ansatt som viktigere enn kun tydelighet, ved ledelse i VUCA-situasjoner.

### 5.3 Militær ledelse

Peterson og Seligman (2004) hevder at en må ha en karakterstyrke innen hver dyd for å kunne anses som en person med god karakter. Dog trekker Johansen et al. (2019) fram at det kun er tre dyder som kommer fram under studier på Krigsskolen; mot, rettskaffenhet, samt visdom og kunnskap. Ettersom det utdannes ledere på Krigsskolen, er det dermed interessant å se om det er disse tre dydene som kommer mest til syne i vår studie også ettersom våre informanter også er ledere.

Det er interessant at den eneste karakterstyrken under dyden medmenneskelighet som nevnes i militær forskning er sosial intelligens, og at denne dukker opp relativt langt ned på lista når karakterstyrkene ordnes i prioritert rekkefølge fra mest til minst viktig (Johnsen, Fosse & Boe, 2019). Karakterstyrkene kjærlighet og vennlighet er ikke ansett som noen av de tolv viktigste karakterstyrkene for ledelse i militæret. Basert på våre funn virker de to karakterstyrkene å være noen av de mest vesentlige, og det å inneha karakterstyrker fra dyden medmenneskelighet anses å være noe av det viktigste for ledelse i en VUCA-verden. Dette er

en interessant forskjell fra vår studie sett opp mot mye av forskningen gjort på militær ledelse i VUCA-situasjoner, som også var noe overraskende for oss. Sosial intelligens virker å være en viktig karakterstyrke i vår studie og dette er også på listen under militær forskning, men ikke før på plass åtte (Johansen, Fosse & Boe, 2004). I vår studie har vi pekt på de sju viktigste og selv om vi ikke har rangert dem, betyr dette uansett at vi anser sosial intelligens som viktigere enn det fremkommer fra tidligere forskning på militær ledelse. Dette kan bidra til å underbygge det faktum at medmenneskelighet tyder på å være mer fremtredende i vår forskning enn det kommer fram via forskning på militær ledelse.

Karakterstyrkene ledelse, utholdenhet, lagspiller (som vi kaller medborgerskap), perspektiv og sosial intelligens sammenfaller med studier fra militær ledelse og våre funn. Dette kan tyde på og underbygge at dette er karakterstyrker som er viktige for ledere på tvers av ulike VUCA-situasjoner.

Tapperhet i militær sammenheng sammenfaller ikke med funn fra vår studie. Dog vil vi trekke frem at det kan være noen sammenhenger mellom tapperhet og utholdenhet som gjør at den manglende sammenhengen fra militær kontekst og vår studie ikke er av stor betydning. Vi vil komme tilbake til forholdet mellom tapperhet og utholdenhet.

#### 5.4 Resiliens

Kennair (2023) forklarer begrepet resiliens, ofte omtalt som motstandsdyktighet, som individets evne til å håndtere vanskelige situasjoner uten å dra skade av det. Disse vanskelige situasjonene knyttes nært mot definisjonen av VUCA-verden, og vi vil nå forsøke å sammenfatte våre funn for å se nærmere på begrepets betydning for ledere i en VUCA-verden.

Da vi tidligere diskuterte karakterstyrken ledelse argumenterte vi for, som Olsen og Sjørtrø (2013) nevner i sin masteroppgave, at det i seg selv er krevende å komme seg gjennom VUCA-situasjoner som en trygg leder. Informant 3 sier i sitt intervju: *“Så tror jeg det er viktig med en leder som er en stødig person. Tørre å stå i det man holder på med.”* Dette kan vise at selv om man innehar karakterstyrken ledelse hjelper det å i tillegg være resilient for å håndtere VUCA-situasjonene.

Under karakterstyrken perspektiv trekker vi fram at erfaring kan hjelpe ledere til å håndtere stress som oppstår som følge av VUCA-situasjoner. Piotrowski et al. (2021) argumenterer for at resiliens er viktig for å håndtere stresssituasjoner. Torgersen (2020) hevder

også at de som håndterer langvarig stress har en iboende karakterstyrke ved å være resilient. Dette er med å underbygge at resiliens kan anses som viktig for ledere i VUCA.

Tapperhet, har som diskutert over, vist seg å virke viktig for flere informanter ved at man evner å handle tross VUCA-pregede situasjoner og omstendigheter, slik Peterson og Seligman (2004) definerer karakterstyrken. Et eksempel på dette er slik som når informant 1 viser bekymring, men står i det og bare bretter opp armene og gjør det som trengs, til tross for at hen “måtte ned i kjelleren.” Vi vil argumentere for at det er mye likt i definisjonen av tapperhet og resiliens og at det videre derfor kan argumenteres for at resiliens kan være viktig for ledelse i VUCA.

Videre ser vi også likhetstrekk mellom resiliens og utholdenhet. Som tidligere nevnt under utholdenhet sa blant annet en informant at hen måtte “stå i det” i møte med motstand. Piotrowski et al (2022) argumenterer for at sykepleiere med høy grad av motstandsdyktighet har bedre forutsetninger for å stå i VUCA-situasjoner. Dette underbygger at resiliens kan virke å være viktig under VUCA.

Et annet forhold vi finner interessant opp mot resiliens er det vi tidligere snakket om som evnen til “å skru av”. Vi argumenterte for at evnen til å skru av og koble ut etter endt arbeidsdag kan være viktig for å ta være på seg selv, og ikke slite seg ut, og da spesielt for de lederne med mye vennlighet og sosial intelligens. Dersom man ikke evner å skru av kan det derfor argumenteres for å være fordelaktig med høy grad av resiliens, slik at man evner å stå i å være påkoblet 24/7, uten å ta skade av det. I motsetning til å ikke evne å skru av vil vi argumentere for at de informantene som mestrer å skru av kan knyttes opp mot karakterstyrken perspektiv, fordi informantene som kan sies å ha denne evnen fremsto som mindre stresset og utstrålte mer trygghet til egen lederatferd. Dette kan igjen tyde på at disse lederne derfor får mer pause og på denne måten at trygghet kan bidra til evnen til å skru av. Tryggheten kan også skapes av at lederen evner å gi tydelig informasjon, som eksempelvis informant 11 hevdet; at jo tydeligere informasjon hen ga, jo mer pause kunne hen selv ta fra arbeidet. Vi kan dermed videre argumentere for at jo mer tydelig en leder er, eller evner å skape trygghet, desto mer evner lederen å stå i en krevende situasjon uten å dra skade av det; altså ved å være resilient.

## 5.5 Oppsummering analyse

Gjennom analysen kan det tyde på at de viktigste karakterstyrkene for ledelse i VUCA-situasjoner er tapperhet, utholdenhet, ledelse, vennlighet, sosial intelligens, perspektiv og

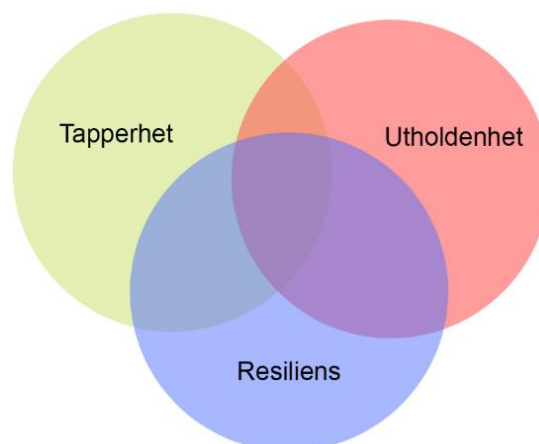
medborgerskap. Vi har også pekt på at resiliens virker å være svært viktig for ledere i en VUCA-verden. Vi vil videre i diskusjonskapittelet diskutere forholdet mellom karakterstyrker og resiliens, samt sette de sju karakterstyrkene vi, basert på våre funn, anser som viktigst opp mot hverandre for å se om noen av de sju kan være viktigere enn andre, eller om en miks av karakterstyrker er å foretrekke over høy grad av enkeltkarakterstyrker.

## 6 Diskusjon

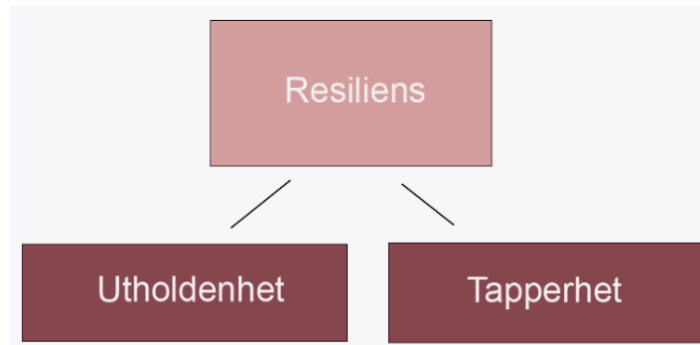
Gjennom vår analysedel har vi nå forsøkt å belyse hva som for våre informanter oppleves som betydningsfulle karakterstyrker i en VUCA-verden. Vi vil nå, som nevnt over, videre diskutere forholdet mellom karakterstyrkene, samt opp mot resiliens.

### 6.1.1 Resiliens: en karakterstyrke eller noe mer?

På slutten av analysekapittelet la vi frem likhetstrekk mellom tapperhet, utholdenhet og resiliens. Disse overlappende definisjonene, av tapperhet, utholdenhet og resiliens, gjør det noe vanskelig å skille de ulike begrepene og karakterstyrkene fra hverandre. Både tapperhet og utholdenhet ligger under dyden mot (Peterson & Seligman, 2004), som kan forklare noe av overlappen. Det som for oss fremstår som interessant er hvorvidt resiliens bør betraktes som en karakterstyrke på linje med utholdenhet og tapperhet, eller om resiliens i større grad gjør at man blir tapper og utholdende. Denne tankegangen er vist under i figur 1 og figur 2.



Figur 1: Tapperhet, utholdenhet og resiliens som overlappende styrker



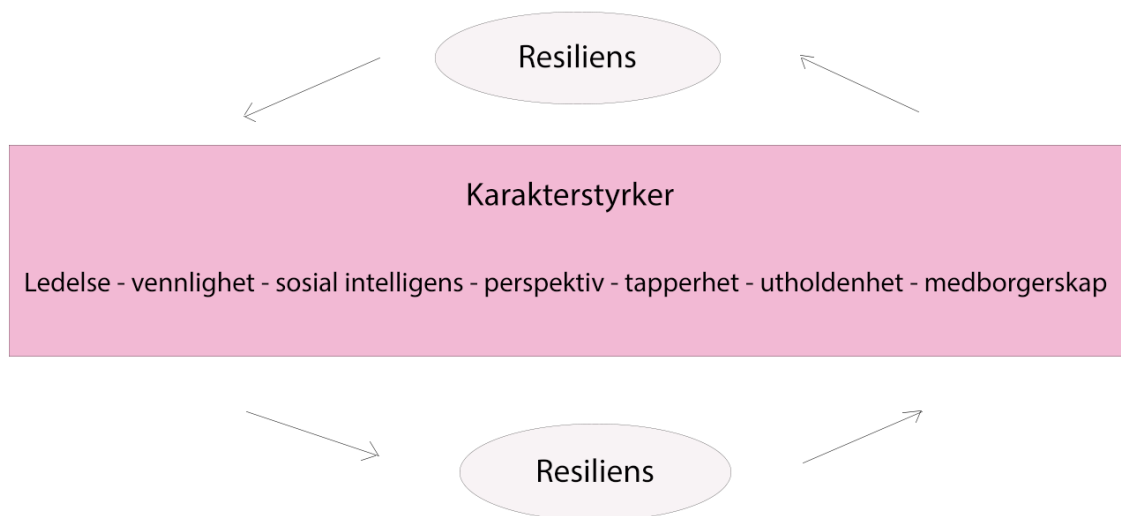
Figur 2: Utholdenhet og tapperhet som følge av resiliens

I figur 1 tolker vi resiliens som en karakterstyrke på linje med tapperhet og utholdenhet. Definisjonene er noe sammenfallende som godt illustreres ved hjelp av et venndiagram. Det er noen likheter samt noen forskjeller, og ingen er nødvendigvis viktigere enn andre. I figur 2 tolker vi det som at resiliens i seg selv ikke er en karakterstyrke. Figuren kan videre tolkes på to måter. Den kan tolkes som at en kan bli resilient av å inneha karakterstyrkene tapperhet og utholdenhet, eller at du ved å være resilient utvikler karakterstyrkene tapperhet og utholdenhet.

Gjennom analysen vi har gjort kan det virke som at forholdet mellom resiliens, tapperhet og utholdenhet sammenfaller mest med figur 2. Videre har vi ikke et entydig svar på om forholdet går den ene eller andre veien. Det kan tyde på at denne sammenhengen vil variere hos hver enkelt leder og hvilke karakterstyrker denne lederen har. Dersom lederen har høy grad av tapperhet og utholdenhet, er vår oppfattelse at karakterstyrkene fører til at du blir resilient. Dog på den andre siden, dersom du ikke har karakterstyrkene tapperhet og utholdenhet i like stor grad, vil du likevel evne å håndtere VUCA-situasjoner fordi du har en underliggende grad av resiliens.

Denne måten å tenke på mener vi, gjennom våre funn og analyse, kan videreføres til flere av karakterstyrkene. Er resiliens en karakterstyrke? Gjør visse karakterstyrker at du blir resilient? Fører resiliens til at du utvikler visse karakterstyrker? Kan resiliens veie opp for manglende karakterstyrker? Dette er en diskusjon uten entydig svar, men vi mener basert på våre funn, som nevnt over, at ved å være resilient kan man i noen grad kompensere for manglende karakterstyrker. Eksempelvis virket informant 4, som ikke virker å være spesielt god på personlige samtaler, å ha lav grad av karakterstyrken vennlighet. Likevel evnet denne informanten å ta de ubehagelige samtaler og stå i situasjonen fordi hen sannsynligvis hadde

høy grad av resiliens. Forholdet mellom resiliens og karakterstyrker har vi oppsummert i figur 3 under. Her har vi presentert de karakterstyrkene som, basert på vår studie, virker mest betydningsfulle for ledere i VUCA-verden i midten, og resiliens er plassert både over og under hvor pilene går begge veier. Gjennom vår studie kan det tyde på at resiliens både er noe som bygger karakterstyrker, men at resilient også er noe man kan bli ved å inneha karakterstyrker. Dette er interessant fordi det videre kan bety, som vi også har vært inne på tidligere, at mangel på noen karakterstyrker, som virker å være viktige for å lede i VUCA-verden, kan kompenseres for ved å være resilient.



Figur 3: Visuell fremstilling av diskusjonen knyttet til resiliens vs. karakterstyrker

Ved å tenke på resiliens som noe som kan kompensere for manglende karakterstyrker, kan vi videre derfor tenke på resiliens som en nødvendighet, forutsetning eller muliggjørende faktor for å lede i en VUCA-verden. Hvilket igjen dermed kan antyde at karakterstyrker er en underliggende forutsetning for å lede i VUCA-omgivelser.

Dersom vi ser på resiliens som noe man blir ved å ha andre karakterstyrker kan dette bety at ledere kan jobbe med å utvikle en karakterstyrke for også å videre bygge resiliens. Og hvis man bygger resiliens gjennom å for eksempel jobbe med å utvikle karakterstyrken utholdenhet, kan man både få høyere grad av denne karakterstyrke, men da også bli mer



resilient. Dette kan igjen gjøre det lettere for ledere å lede i VUCA-omgivelser fordi, som vi har argumentert for, resiliens kan virke å være en forutsetning for å lede i VUCA-verden.

### 6.1.2 Betydningen av de ulike karakterstyrkene

Vi vil i det følgende diskutere forholdet mellom de sju karakterstyrkene vi har plukket ut som de viktigste, og sette de opp mot hverandre for å undersøke om noen tyder på å være viktigere enn andre for ledelse i en VUCA-verden.

Vi legger frem tapperhet og utholdenhet som to av de sju viktigste karakterstyrkene for ledere i en VUCA-verden. Vi argumenterer også for noe overlapp mellom karakterstyrkene, blant annet fordi de begge ligger under dyden mot og de har likhetstrekk i definisjonene sine. Av de ni informantene vi har plassert under tapperhet er kun fire av de også plassert under utholdenhet. Dette kan tyde på at selv om vi har satt både tapperhet og utholdenhet som viktige, er det muligens tilstrekkelig å kun inneha en av karakterstyrkene. Videre kan det tyde på at mangel på disse karakterstyrkene kan kompenseres for ved høy grad av resiliens. Dette igjen kan tyde på at dersom man innehar enten tapperhet eller utholdenhet, samt at man er noe resilient, er det i enda større grad tilstrekkelig å kun inneha enten tapperhet eller utholdenhet for å evne å stå i ledelse i en VUCA-verden.

Under utholdenhet snakker vi, i tillegg til eksempelvis “å stå i det”, om evnen til å lytte. Evnen til å lytte har gjennom analysen blitt nevnt også under perspektiv og medmenneskelighet. Dette er interessant fordi en mulig tolkning av dette er at dersom man har evnen til å lytte i bunn, kan det være mer sannsynlig at man får mer av karakterstyrkene utholdenhet, perspektiv, i tillegg til karakterstyrkene som ligger under medmenneskelighet. Dersom dette stemmer kan evnen til å lytte være svært viktig for ledelse i en VUCA-verden, fordi det da kan styrke de nevnte karakterstyrkene vi anser som de viktigste for VUCA-ledelse basert på våre funn.

Karakterstyrken perspektiv trekkes ikke bare frem som viktig knyttet til evne til å lytte, men også, og i større grad, knyttet opp mot evnen til å benytte seg av praktisk visdom. I krevende situasjoner kan praktisk visdom, som nevnt, føre til mindre stress hos lederen og større tro på seg selv og egne beslutninger. En mulig tolkning av dette er at man kan være leder i en VUCA-verden uten karakterstyrken perspektiv, men at dette da kan føre til at det blir mer

slitsomt å lede uten karakterstyrken og at det kan gjøre det vanskeligere å stole på egen lederatferd. Videre kan dette bety at for ledere med lavere grad av perspektiv kan det være nyttig med høyere grad av resiliens, eventuelt høyere grad av karakterstyrkene tapperhet eller utholdenhet, for å takle å stå i ulempen av å ha lavere grad av perspektiv. Alternativt kan ledere uten høy evne til å benytte seg av praktisk visdom i større grad ha nytte av å åpne opp for dialog og diskusjon “rundt bordet” og ta imot innspill fra sine ansatte. Dersom man skal gjøre dette på en god måte kan det være fordelaktig å være en teambygger, samt skape relasjon med sine ansatte. Dette kan dermed videre tolkes dit at mangel på perspektiv kan “løses” ved å inneha karakterstyrkene medborgerskap og karakterstyrker under dyden medmenneskelighet. Oppsummert kan vi altså tolke det dit at perspektiv kan være viktig for VUCA-ledelse, men at mangel på denne styrken kan kompenseres for på flere måter.

Ledelse er også pekt på som en viktig karakterstyrke i vår studie, blant annet gjennom viktigheten av å være tydelig, samt å gi god informasjon. Dette med tydelighet er interessant fordi det sammenfaller med mye tidligere forskning, og vi har tidligere i oppgaven nevnt viktigheten av dette i flere studier, samt behovet for en autoritær leder i VUCA-situasjoner. I vår studie anser også vi ledelse som en av de viktigste karakterstyrkene, men vi legger også frem karakterstyrkene vennlighet og sosial intelligens under dyden medmenneskelighet som viktige. En informant sa at så lenge du kjenner dine ansatte kan du gi all type informasjon, du må bare vite når og hvordan. Hvis informasjon blir gitt på denne måten tenker vi at den vil oppleves som tydelig for mottakeren, men vi tolker det også slik at for å evne å gi informasjon på denne måten, og dermed videre være tydelig uten å såre, kan det virke å ville kreve høy grad av karakterstyrkene sosial intelligens og vennlighet. Med dette i bakhodet vil vi argumentere for at en tydelig leder som også er medmenneskelig vil være fordelaktig i en VUCA-verden, og videre at derfor karakterstyrkene vennlighet og sosial intelligens er noe viktigere enn karakterstyrken ledelse.

Et annet argument for viktigheten av å inneha en eller flere karakterstyrker under dyden medmenneskelighet er betydningen vi har lagt på medborgerskap. Medborgerskap anses å være viktig blant annet fordi det får lederen til å føle seg trygg. Teamfølelsen som oppnås innad i teamet til lederen, medfører gjerne økt tillit og mindre stress. For å bygge opp denne tilliten i teamet bør lederen kjenne sine ansatte godt som kan tyde på at for å evne å bygge gode team, bør man også ha høy grad av sosial intelligens. En interessant tanke her er at sosial intelligens kan være en forutsetning for høy grad av medborgerskap, men dette har vi for lite data til å

hevde. Dersom vi viderefører denne tolkningen kan det da også tyde på at sosial intelligens er viktigere enn medborgerskap for ledelse i VUCA-verden.

Tillit, som nevnt over, kan også knyttes til medmenneskelighet på flere måter. Vi snakker om viktigheten av å gi og få tillit, spesielt knyttet opp mot medborgerskap, og det sies i et intervju at for å få tillit som leder, må du først ha en god relasjon med ansatte. For å få en god relasjon med ansatte kan det tyde på at man bør inneha karakterstyrker som vennlighet og sosial intelligens. Dette kan igjen, som i avsnittet over, tolkes som at medmenneskelighet er sentralt for å oppnå medborgerskap, som igjen kan brukes som argument for viktigheten av karakterstyrkene vennlighet og sosial intelligens. Det kan derfor argumenteres for at vennlighet og sosial intelligens er blant de viktigste av de sju karakterstyrkene som gjennom vår analyse fremstår som viktige for ledelse i VUCA-verden.

Gjennom den overstående diskusjonen kommer vennlighet og sosial intelligens frem som viktige karakterstyrker for ledelse i VUCA. Dette finner vi svært interessant og overraskende, fordi det skiller seg fra funnene knyttet til delkapittel 5.2 og 5.3 hvor vi diskuterte våre funn knyttet opp mot tidligere forskning. Gjennom vår studie tyder det på at karakterstyrker under dyden medmenneskelighet kan være viktigere for ledelse i VUCA-verden enn tidligere antatt.

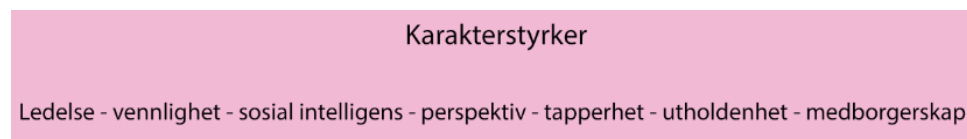
## 7 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen: *“Hva er betydningsfulle karakterstyrker for ledelse i en VUCA-verden?”* gjennom en kvalitativ studie, ved å benytte oss av dybdeintervju. Videre delte vi problemstillingen inn i to forskningsspørsmål: *“Hvordan opplever leder å lede i en VUCA-verden?”* og *“Hvilke egenskaper opplever ledere som betydningsfulle i VUCA-situasjoner?”* Vi vil i konklusjonen legge frem våre viktigste funn, samt nevne noen interessante diskusjonsspørsmål til videre forskning, før vi helt til slutt avslutter oppgaven med å svare konkret på vår problemstilling.

Vi vil konkludere oppgaven med det vi anser som våre tre viktigste funn. Det første er betydningen av dyden medmenneskelighet for ledelse i VUCA-omgivelser. Som vi har diskutert ser det ut til at relasjonsbygging, evne til å lytte, vennlighet, sosial intelligens og lignende karakterstyrker er svært viktig for ledelse i en VUCA-verden. Dette i motsetning til det mye av tidligere forskning viser til. For ledere i en VUCA-verden sier tidligere forskning

i stor grad at en autoritær leder er å foretrekke fremfor en relasjonell leder. Også i militær ledelse havner vennlighet og kjærlighet langt ned på listen over viktige karakterstyrker i VUCA-omgivelser. Selv om også vi har pekt på viktigheten av en tydelig leder under VUCA-situasjoner, ser det ut til at medmenneskelighet er viktigere enn tidligere antatt, som derfor kan være av betydning i teoretisk kontekst. Dette anser vi som et svært spennende, og noe overraskende, funn som det også bør forskes videre på for å i større grad kunne generalisere og avgjøre graden av viktigheten til relasjonelle karakterstyrker.

Det andre er de sju karakterstyrkene som, gjennom vår studie, fremstår som mest betydningsfulle for ledelse i en VUCA-verden. Som presentert i analysen er disse sju karakterstyrkene: ledelse, vennlighet, sosial intelligens, perspektiv, tapperhet, utholdenhet og medborgerskap. Videre har vi argumentert for at vennlighet og sosial intelligens kan virke å være viktigere enn eksempelvis medborgerskap, og at man ikke nødvendigvis må være både tapper og utholdende. Å jobbe mot å forsterke en eller flere av disse sju karakterstyrkene hos seg selv kan være fordelaktig for ledelse i en VUCA-verden. Karakterstyrkene er oppsummert under i figur 4.



*Figur 4: De mest betydningsfulle karakterstyrkene for ledelse i VUCA-verden*

Det tredje, og siste, funnet vi vil trekke frem er det vi sier om resiliens i diskusjonen: at det er en forutsetning for ledelse i VUCA-verden. Gjennom vår studie kan det tyde på at resiliens ikke kan sidestilles med karakterstyrker og dette er med å underbygge at resiliens er et mer overgripende begrep enn karakterstyrker. Det ser ut til resiliens kan føre til økt grad av en karakterstyrke, men også at høy grad av en karakterstyrke kan føre til resiliens. Dette kan være av praktisk betydning for ledere fordi de ved hjelp av denne kunnskapen, samt kunnskapen om karakterstyrker, og at de kan utvikles over tid, kan hjelpe ledere å prioritere lederutvikling gjennom bygging av karakterstyrker og dermed videre resiliens. Dette er oppsummert under i figur 5.



Figur 5: Oppsummering karakterstyrker vs. resiliens

Funnene knyttet til viktigheten av medmenneskelighet var overraskende for oss, fordi det ikke kommer frem som like viktig i tidligere forskning. Grunnet vår studies omfang og begrensede tidsperspektiv, mener vi medmenneskelighet for ledere i VUCA kan være et interessant tema å forske videre i dybden på; er medmenneskelighet virkelig så viktig i VUCA som vår studie hevder? Her kan det videre være interessant å gå dypere inn i forholdet mellom evnen til å lytte og karakterstyrker under dyden medmenneskelighet, for å i større grad kartlegge viktigheten av evnen til å lytte. Et annet tema vi vil trekke frem som interessant for videre forskning er det vi omtaler som evnen til å «skru av» for å legge igjen jobben etter endt arbeidsdag. Vi knyttet evnen til å skru av opp mot integritet og resiliens i analysekapittelet, men har ikke dreid diskusjonen rundt dette tema, grunnet lite data på disse sammenhengene. Vi mener derfor forholdet mellom integritet og resiliens opp mot evnen til å skru av kan legge et interessant grunnlag for videre forskning.

Så, hva er de mest betydningsfulle karakterstyrkene for ledelse i VUCA-verden? Basert på vår studie tyder det på at det er sju karakterstyrkene som peker seg ut som mest betydningsfulle; vennlighet, sosial intelligens, perspektiv, ledelse, medborgerskap, tapperhet og utholdenhet. Videre fremstår vennlighet og sosial intelligens som de aller viktigste. Høy grad av resiliens virker også å være viktig for ledelse i VUCA-verden, både fordi det kan kompensere for mangel på karakterstyrker, men også fordi det hjelper deg, som leder, å stå i de utfordrende situasjonene som oppstår i en VUCA-preget verden.

## Bibliografi

Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Idunn*, 196-213.

<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>

Bennett, N., & Lemoine, G. (2014, Januar). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, ss. 1-7.

Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. E. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Journal*, 55(1), 5-14. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.5

Cunliffe, A., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1401-1523. DOI:10.1177/0018726711418388

De Paoli, D. (2020, 3. juni). Tilstedeværende ledelse - hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Idunn*, 226-239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

Garmann, R. (2020, 13. mai). Slik kommuniserer du bedre over video. Hentet fra:

<https://www.tekna.no/kurs/innhold/slik-kommuniserer-du-bedre-over-video/>

Grønmo, S. (2020, 12. mars). Pilotstudie. Hentet fra: <https://snl.no/pilotstudie>

Grønmo, S. (2023, 16. januar). Kvalitativ Metode. Hentet fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Gundersen, D. (2021, 7. november). Krise. Hentet fra: <https://snl.no/krise>

Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm.

Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse* (1. utg). Bergen:

Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi I organisasjon og ledelse* (5. utg). Bergen,

Fagbokforlaget.

Kennair, L. E. (2022, 31. august). Femfaktormodellen. Hentet fra:

<https://snl.no/femfaktormodellen>

Kennair, L. E. (2023, 3. mars). Resiliens. Hentet fra: [https://snl.no/resiliens\\_-\\_psykologi](https://snl.no/resiliens_-_psykologi)

Knutsen, P. (2018). Gjensyn med spørsmål om metode: En kritisk vurdering av hypotetisk-deduktiv metode (HDM) sammenlignet med induksjonsdrevne problemstillinger (IdP). *Norsk Filosofisk tidsskrift*, 53(04), 196-208.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Oslo: Gyldendal.

Melgård, M., Oterholm, G., & Gjerstad, T. (2020, 12. mars). Nå stenger Norge ned – dette er regjeringens krisetiltak. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/politikk/erna-solberg/bent-hoie/regjeringen/na-stenger-norge-ned-dette-er-regjeringens-krisetiltak/2-1-772503>

Microsoft. (2023). Vis transkripsjon i sanntid i et Teams-møte. Hentet fra: <https://support.microsoft.com/nb-no/office/vis-transkripsjon-i-sanntid-i-et-teams-m%C3%B8te-dc1a8f23-2e20-4684-885e-2152e06a4a8b>

Mind Tools Content Team. (u.d.). Managing in a VUCA World. Hentet fra: <https://www.mindtools.com/asnydwg/managing-in-a-vuca-world>

Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2015, August). Integrating character in management: virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), 156-174.

Murugan, S., Singh, A., & Rajavel, S. (2021, August). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research-2020*, 4(2), 10-16.

NSD - Norsk senter for forskningsdata. (2023). NSD. Hentet fra: <https://www.nsd.no/index.html>

NTNU (2023). Nvivo. Hentet fra: [https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/NVivo?fbclid=IwAR26Nbta-odmyZjv1ipjLGtSxA-w\\_tueRwa-9J6GYqMEvP4JpR9eTmAq3fw](https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/NVivo?fbclid=IwAR26Nbta-odmyZjv1ipjLGtSxA-w_tueRwa-9J6GYqMEvP4JpR9eTmAq3fw)

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon* (1. utg). Bergen: Fagbokforlaget. utgave

Olsen, P., & Sjøtrø, A. (2013, 29. august). *MAGEFØLELSE SOM KUNNSKAPSFORM: EN INNSATSLEDERS TILNÆRMING TIL KREVENDE OPPDRAG* (Masteroppgave). Copenhagen Business School & Aarhus Universitet

Opsahl-Sværen, J. T. (2017, 18. desember). *Karakterstyrker og seleksjon: en studie av karakterstyrkers betydning for seleksjon* (Masteroppgave). Forsvarets høgskole, Oslo.

- Peterson, C., & Seligman, M. (2003, 4. juli). Character Strengths Before And After September 11. *PSYCHOLOGICAL SCIENCE*, 14(4), 381-384. DOI: 10.1111/1467-9280.24482
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press; American Psychological Association.
- Piotrowski, A., Sygit-Kowalkowska, E., Boe, O., & Rawat, S. (2022, 2. juni). Resilience, Occupational Stress, Job Satisfaction, and Intention to Leave the Organization among Nurses and Midwives during the COVID-19 Pandemic. *Internal Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 1-16. DOI: 10.3390/ijerph1911682
- Piotrowski, A., Makarowzki, R., Predoiu, R., Predoiu, A., & Boe, O. (2021, Juli 15). Resilience and Subjectively Experienced Stress Among Paramedics Prior to and During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 1-10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664540>
- Podme. (2023). *Big 5 med Nils og Harald*. Hentet fra: <https://podme.com/no/big-5-med-nils-og-harald-2>
- Ringdal, K. (2020). *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (5. utg). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Skre, I. B., & Svartdal, F. (2022, 3. mars). Positiv psykologi. Hentet fra: [https://snl.no/positiv\\_psykologi](https://snl.no/positiv_psykologi)
- Svingen-Austestad, A. (2022). Et spørsmål om affekt: abduksjon som tilnæringsmåte til «ny» empirisk forskning i kunstfagdidaktikk. *Journal for research in arts and sports education*, 1-18. <https://doi.org/10.23865/jased.v6.2565>
- Swedberg, R. (2017, Juli). Theorizing in Sociological Research: A New Perspective, a New Departure? *Annual reviews*, 43, 189-206.
- Thompson, P.-M. M. (2019). *All you need is love?: Investigating leadership from leaders' attachment experiences in close relationships* (Doktoravhandling). BI Norwegian Business School, Oslo.



Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.

<https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F., Braut, G. S., Bahus, V. B., & Simonsen, M. M. (2023, 31. januar). Koronapandemien. Hentet fra: <https://sml.snl.no/koronapandemien>

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

Torgersen, G.-E. (2020, November 16). *Lynkurs i forskning på det uforutsette - en interaktivt presentasjon*. Universitetet i Sørøst-Norge.

Weidemann, H., Aas, A. T., & Lia, I. (2012, Juni). *Læring, endring og ledelse på Berge Gård: Hvordan opplever medarbeiderne på Berge Gård muligheter for læring på arbeidsplassen, og hvordan legger lederne til rette for og stimulerer til læring?* (Masteroppgave). Universitetet i Agder.

Whitwell, G., Claes, M.-T., Malhotra, S., Clegg, A., Robertson, H., Farra, F., Butscher, S., Kan, H., Ehrnrooth, R., Zhao, R., Bayramoglu, S., Wong, B., Marmann, T., Chen, K., Pai, A.B., Kamel, S., Cote, C., Szudlarek, B., Lee, H.-J., Mäkelä, E. (2020). Guide: Leadership in a Post-Covid-19 World. *CEMS*, 1-13.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg). Harlow: Pearson Education Limited.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

OBS: Vi ønsker din refleksjon rundt koronakrisen med utgangspunkt i deg og dine egenskaper som leder - ikke hvordan arbeidsplassen eller andre ansatte ble påvirket av krisen.

1. På generell basis, hva mener du er de tre viktigste lederegenskapene i vår tid?  
Hvorfor? Kan du gi et eksempel?
2. Beskriv deg selv med 3 ord. Vi ønsker en beskrivelse av deg som leder under koronakrisen. Velg gjerne dine 3 sterkeste/ viktigste egenskaper.
3. Samme utgangspunkt som forrige spørsmål, men tenk i stedet gjennom hvilke 3 ord dine ansatte ville beskrevet deg med. Hvorfor beskriver de deg med disse ordene mener du?
4. Hvordan opplevde du som leder usikkerheten og uforutsigbarheten knyttet til koronakrisen? Gi gjerne eksempler på en situasjon hvor du følte deg usikker og hvilke egenskaper du tok i bruk for å takle den.
5. Mange ting endret seg under krisen. Har du møtt motstand fra dine ansatte under krisen gjennom valgene du tok som leder?
6. Var det noen egenskaper du savnet, eller skulle du ønske du hadde mer av, da koronakrisen krevde mye av deg som leder? Hvorfor?
7. I etterkant av koronakrisen, hvilke av dine egenskaper som leder har vært nyttige for å komme "tilbake til normalen"? Hvorfor akkurat disse egenskapene? Kom gjerne med et eksempel som viser hvorfor de enkelte egenskapene kommer tydelig fram.
8. Under koronakrisen, hva var din foretrukne måte å slappe av på/ koble ut hodet?
9. Hvis du tenker på deg selv som leder i dag sammenlignet med deg som leder i starten av koronakrisen, er det noe som er annerledes med måten du leder på? Er det for

eksempel noen egenskaper som har blitt styrket under krisen som kommer tydeligere frem nå, eventuelt hvilke?

10. Hva har du lært av koronakrisen når det gjelder evnen til å stå i en krise som leder?

Kom gjerne med et eller flere konkrete eksempler.

## Vil du delta i forskningsprosjektet

Avsluttende masteroppgave, siviløkonom:

*”Hvilke karakterstyrker opplever norske ledere har vært viktige gjennom koronakrisen”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge om noen karakterstyrker kan anses som viktigere enn andre under en krise, basert på et utvalg av norske lederes erfaringer etter koronakrisen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Som leder vil man før eller senere bli utsatt for en krise av større eller mindre omfang. Vi ønsker derfor å undersøke om det er noen karakterstyrker som kan være viktigere enn andre for å lede ansatte gjennom krisen på en god måte. Dette vil vi gjøre gjennom å svare på problemstillingen: *Hvilke karakterstyrker opplever norske ledere har vært viktige gjennom koronakrisen?*

For å besvare problemstillingen vil vi undersøke disse forskningsspørsmålene:

- Er det noen karakterstyrker som fremstår som viktigere enn andre for å komme seg gjennom en krise?
- Hva kan lederne ta med seg videre etter krisen for å være bedre rustet til senere utfordringer?
- Hva kan anses som gode karakterstyrker for en leder under en krise?
- Hva vil være viktige karakterstyrker for å komme seg tilbake til “normalen” etter en krise?
- Er det fordelaktig for en leder å være resiliert i kriser?

Studien er en avsluttende masteroppgave i studiet økonomi og administrasjon med fordypning i strategi, organisasjon og ledelse.

Opplysningene skal ikke brukes til andre formål enn denne oppgaven.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å samle 10-12 ledere fra ulike bransjer og sektorer som har til felles at de har vært ledere med personalansvar under koronakrisen.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

For å samle inn data benytter vi metoden personlig intervju. Dette innebærer et digitalt møte, som tas opp, med varighet på ca. 45min. Du vil i forkant mota spørsmålene vi skal stille slik at du kan møte forberedt. Intervjuet vil inneholde ca. 10 spørsmål hvor formålet er å innhente dine erfaringer knyttet til koronakrisen, som omhandler hvordan dine lederegenskaper har blitt brukt og påvirket under krisen.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- *Veileder vil få tilgang på eventuelle utdrag fra transkribering av opptak hvis vi trenger hjelp/ veiledning rundt utdraget i analysen.*
- *Vi benytter passordbeskyttet pc og alt vil lagres i teams som er sikret med innlogging via NTNU. NTNU benytter totrinnsverifisering. Dokumentene er kun tilgjengelige for oss to masterstudentene.*

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er godkjent. Innleveringsfrist for oppgaven er 25.05.2023. Sensur er antatt i løpet av juni og opplysningene vil slettes umiddelbart etter sensur er mottatt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:**

- Masterstudenter: Julie Myrhol (jkmyrhol@stud.ntnu.no) og Helle Rossen (helleros@stud.ntnu.no)
- NTNU Handelshøyskolen ved Torild A Oddane
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Helle Rossen

Julie Myrhol

Torild A Oddane

(Masterstudent)

(Masterstudent)

(Veileder)

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvilke karakterstyrker opplever norske ledere har vært viktige gjennom koronakrisen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i personlig intervju over teams

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 3: Vurdering fra NSD

22.02.2023, 20:37

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave: Karakterstyrker i kriseledelse](#) / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

937511

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

18.01.2023

**Prosjekttittel**

Masteroppgave: Karakterstyrker i kriseledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

**Prosjektansvarlig**

Torild A Oddane

**Student**

Julie Kristine Sveen Myrhol

**Prosjektperiode**

30.11.2022 - 30.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/63c6cd9f-cc19-492b-9d20-6f1b0f00c741/vurdering>

1/2

