

## **Helt krise?**

Hvordan preger store samfunnskriser måten å jobbe sammen på?

*En fenomenologisk studie av en kommunes håndtering av coronapandemien.*

Ingeborg Nenseter Jensen

VID vitenskapelige høyskole

Diakonhjemmet, Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse, MAVERD 599

Veileder: Arild Wæraas

Antall ord: 25367

Dato 03.05.2021

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er hvordan coronapandemien har preget måten å jobbe sammen på i en norsk småkommune. Formålet med studien er å få mer kunnskap om hvilke organisatoriske og mellommenneskelige områder som berøres når samfunnet går inn i en langvarig unntakstilstand som man ikke kjenner slutten på. Hva skjer med samholdet, hvilke egenskaper og verdier styrkes og svekkes. Problemstillingen er: ***Hvordan preger store samfunnskriser måten å jobbe sammen på?***

Studien tar utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming gjennom kvalitative intervju med seks informanter fra ulike profesjoner og posisjoner i Seljord kommune. Utvalget består av medarbeidere som jobber med informasjon og kommunikasjon under pandemien, helsefaglig ansatte, mellomledere, toppledere og representanter fra beredskapsledelse. Noen informanter har flere roller.

Undersøkelsen viser at samfunnskriser setter sitt preg på organisasjonen på en rekke måter. Informantene forteller om en organisasjon preget av stor innsatsvilje og pågangsmot. De erfarer samarbeid på tvers av enheter og styrket samhold i organisasjonen. Samtidig blir det fortalt om høyt arbeidspress, endrede arbeidsmåter og arbeidsmiljømessig slitasje. Noen erfarer at konfliktfylte relasjoner midlertidig settes til side i kampen mot coronaviruset. Andre skildrer tillitsbrist og personkonflikt som følge av uenighet i strategisk beredskapsledelse.

Verdier som samhold og samarbeid ser ut til å bli styrket. Det er mulig at verdibevisste ledere som praktiserer transformasjonsledelse kan ligge til grunn for de ansattes indre motivasjon til innsats.

Resultatene er drøftet mot teori som jeg har funnet relevant for temaene som kom frem under intervjuene, som tillit og relasjonskompetanse, sosial støtte på arbeidsplassen som buffer mot psykiske plager, indre motivasjon og kriser som mulighet for samhold og forandring. Jeg har også tatt for meg teori om organisasjoners avhengighet av sine omgivelser, og drøftet denne mot deltakernes erfaringer. Studien er basert på et begrenset utvalg informanter med variert bakgrunn. Deres subjektive opplevelser fra pandemihåndteringen ligger til grunn for resultatene som løftes frem og drøftes. Et annet utvalg kunne gitt andre resultater.

Videre har jeg skissert noen praktiske konsekvenser for videre arbeid, som det å vektlegge verdiarbeid, relasjonsbygging og tillitsbasert ledelse slik at organisasjonen kan stå best mulig rustet i arbeidshverdagen og ved en eventuell ny krisesituasjon.

Nasjonalt har regjeringen nylig måttet tåle kritikk for manglende beredskap på pandemi. Kanskje er det grunn til også å rette mer fokus mot trening på beredskapssituasjoner i hele den kommunale organisasjonen, slik at alle nivåer og profesjoner er mer drillet på rollefordeling, ansvar og oppgaver innenfor ulike scenarier i beredskap.

## Abstract

The topic of this study has been how the corona pandemic has had influence on the way people collaborate and work together in a small Norwegian municipality. The purpose of this study is to gain more insight about which organizational and interpersonal areas are affected when society enters a long-term state of emergency, where the end is unknown. What happens to unity, what qualities and values are strengthened and weakened. The main issue is: ***How do major societal crises affect the way people work together?***

This study is based on a phenomenological approach through qualitative interviews with six informants from different professions and positions in Seljord municipality. The informants are employees who work with information and communication during the pandemic, health professionals, leaders, top managers and representatives from emergency preparedness management. Some informants have several roles.

The survey shows how societal crises of this scale affects the entire organization in several ways. The informants tell stories of an organization characterized by great commitment and energy from the employees. They experience collaboration between departments and strengthened unity in the organization. At the same time the pressure the employees experience to manage their work is higher and working methods are changed. This affects the work environment negatively in some ways. Some people experience that conflictual relationships are temporarily set aside in the fight against the coronavirus. Others portray lack of trust and personal conflict because of disagreements in strategic emergency management.

Values such as unity and cooperation seem to be strengthened. It is possible that value-conscious managers who practice transformational management can influence positively on the employees' motivation for work effort.

The results are discussed using relevant theory to the topics that I have found while analysing the interviews, such as trust and relationship skills, social support at work as a buffer against mental illness, inner motivation and crises as an opportunity for unity and change. The theory of organizations dependence on their surroundings are considered and discusses against the participants' experiences.

The study is based on a limited selection of informants with varied backgrounds. Their subjective experiences from pandemic management form the basis for the results that are highlighted and discussed. With other informants this study could have had different results.

Furthermore, I have outlined some practical consequences for further work, such as emphasizing values work, establishing good relationship and trust-based management so the organization best can be prepared in everyday work, and in case of a new crisis situation.

Nationally, the government recently has been criticized for lack of preparedness for pandemics. Perhaps should the municipal organization also focus more on training in emergency situations, so all levels and professions are more drilled on roles, responsibilities and tasks within different scenarios in emergency preparedness work.

## Forord

De siste tre årene har ganske sikkert vært de mest travle år i mitt liv. Ikke minst har dette siste året vært innholdsrikt, preget av cornapandemi, jobb og arbeid med masteroppgave. Året har bydd på lite dødtid og fritidsproblemer – samtidig syns jeg at jeg har rukket ganske mye.

Tusen takk til alle informanter som har stilt villig opp! Uten dere ville det ikke blitt noen masteroppgave. Takk til Arild Wæraas for utfordringer og veiledning. Takk til veiledningsgruppen og Per Øyvind Bastøe for innspill. Takk til verdibasert ledelse ved VID for tre inspirerende og interessante studieår. Takk til arbeidsgiver for fleksibilitet. Takk til pappa, mamma, Anna og Geir for korrekturlesing. Takk til familien for tålmodighet og oppmuntring underveis.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært morsomt og lærerikt. Jeg skal ikke stikke under en stol at det samtidig har kostet å sette seg ned alle lørdager, søndager og andre fridager når sola skinner eller skisporene lokker. Jeg har fått det til ved å inngå kompromisser med meg selv, og innvilget friminutt eller fritimer innimellom.

Ellers har oppgavearbeidet gått mest ut over husarbeid og matlaging, som den øvrige familie har kompensert for etter beste evne.

Seljord, 27.04.2021

Ingeborg Nenseter Jensen

# Innholdsfortegnelse

1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Avgrensninger .....	4
1.4 Oppgavens struktur.....	4
2 Teorikapittel.....	6
2.1 Innledning .....	6
2.2 Organisasjoner og omgivelser.....	6
2.3 Beredskapsarbeid.....	8
2.4 Verdier .....	10
2.4.1 Seljord – det gode vertskap .....	11
2.5 Tillit og relasjonskompetanse .....	12
2.6 Ledelse, ekstrarolleatferd, motivasjon og innovasjon.....	14
2.7 Konflikt .....	16
2.8 Andre studier på samfunnskriser .....	17
2.9 Noen antakelser .....	18
3 Metodekapittel .....	19
3.1 Valg av metode .....	19
3.1.1 Fenomenologi .....	21
3.1.2 Litteratursøk.....	22
3.1.3 Utvalg .....	23
3.2 Intervjuer .....	24
3.2.1. Forskningsspørsmål og intervjuguide .....	24
3.2.2 Gjennomføring av intervjuene.....	26
3.2.3 Transkripsjon.....	30
3.3 Analysemetode .....	30
3.3.1 Koding .....	30
3.3.2 Resultat .....	32
3.4 Metoderefleksjon.....	33
3.4.1 Validitet og reliabilitet .....	33
3.4.2 Metodekritikk.....	34
3.4.3 Forskningsetikk .....	35
4 Resultatkapittel.....	37



4.1 Oppsummering av funn .....	37
4.2 Informantenes formidling .....	38
4.3 Samhold og samarbeid.....	40
4.3.1 Økt samhold .....	41
4.3.2 Småkommunefordel .....	43
4.4 Økt kvalitetsfokus .....	44
4.4.1 Ytterligere kvalitetsorientering .....	45
4.4.2 Beskytte og ta vare på innbyggerne.....	47
4.4.3 Økt handlekraft og innsats.....	49
4.4.4 Kvalitet - til hvilken pris? .....	51
4.5 Motivasjon, personlige egenskaper og verdier.....	52
5 Drøftingskapittel .....	54
5.1 Ut fra de teoretiske innsiktene om at enhver organisasjon påvirkes av endringer i omgivelsene, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at coronakrisen i stor grad har endret arbeidssituasjon og arbeidsmetoder.....	54
5.1.1 Hjemmekontor .....	54
5.1.2 Økt handlekraft og pågangsmot .....	55
5.2 Ut fra de teoretiske innsiktene om kriser og samhold, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at coronakrisen har vært samlende for organisasjonen. ....	57
5.2.1 Samarbeid på tvers .....	57
5.3 Ut fra de teoretiske innsiktene om motivasjon, relasjoner og kriser, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for indre motivasjon for å yte ekstra for kommunen i pandemihåndteringen.....	60
5.4 Ut fra de teoretiske innsiktene om arbeidspress og helse, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at støtte fra ledere og kollegaer gjør det mulig å stå i stor arbeidsmengde og høyt press over tid.....	62
5.4.1 Konflikt .....	63
5.5 Oppsummering .....	69
6 Konklusjon og avslutning .....	71
6.1 Hvordan har coronakrisen påvirket måten å jobbe sammen på? .....	71
6.2 Hvilke verdier eller sentrale egenskaper ved organisasjonen styrkes og svekkes i slike ekstraordinære situasjoner?.....	71
6.3 Dersom det er noen endringer i måten å jobbe sammen på; virker endringen samlende eller splittende? .....	72
6.4 Avslutning .....	73
Litteraturliste .....	75
Vedlegg .....	78
Vedlegg 1: Norsk senter for forskningsdatas (NSD) vurdering .....	78

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	79
Vedlegg 3: Intervjuguide kvalitativt forskningsintervju til masteroppgave VBL.....	83
Vedlegg 4: Oversikt over informanter og tidsbruk på intervju .....	89
Vedlegg 5: Hjemmekontor - skjematisk oppsett .....	90

# 1 Innledning

*KVART MENNESKE ER EI ØY*

*Kvart menneske er ei øy, som kjent. Så det må bruer til. Uendeleg mange slags bruer.*

*Naturleg nok har vi lært den bygningskunsten grundig.*

*Det finst finare bruer enn ord over til andre, men berre i den rette, sjeldne stund. Den lydlause stund når alt står stille for ikkje å gå i stykke, medan den minste rørsle er ei gåve på same tid – då er ord ubrukelege. Eller når ein fingertupp langs ein arm er som springande bruer av gull.*

*Likevel: tusen gonger oftare er ordet bru.*

*Eit under av ei bru. (Tarjei Vesaas, 1964)*

Tarjei Vesaas viser gjennom disse fortattede strofene hvordan mennesket er alene, samtidig som fellesskapet med andre er livsnødvendig. Diktet uttrykker respekt for enkeltmennesket og viser parallelt individets avhengighet av et fastland å høre til, det sosiale, et samfunn der man kan trives, bidra og utvikle seg.

Vi kan si noe av det samme om organisasjoner. Organisasjoner består av individer og de er avhengige av sine omgivelser. Det som skjer i omgivelsene kan påvirke organisasjonen, enten det er stort eller lite. En samfunnskrise, som coronapandemien, innebærer en dramatisk endring i omgivelsene – om enn midlertidig.

Pave Frans skal i starten av coronapandemien ha påpekt at kriser forandrer oss, og at vi ikke er den samme når vi kommer ut av krisen som vi var da vi gikk inn i krisen. I denne masteroppgaven vil jeg se nærmere på hva som skjer med samhandlingen og arbeidet i en liten norsk kommune når SARS Covid-19 setter sitt preg på arbeidshverdagen.

## 1.1 Bakgrunn

Da jeg i april 2020 skulle utarbeide prosjektbeskrivelsen til masteroppgaven, satt jeg til oppover ørene i beredskapsarbeid. Jeg klarte ikke å se hvordan jeg skulle finne verken tid eller krefter til å jobbe med et masterprosjekt i tillegg til alt det ekstraordinære arbeidet tilknyttet håndteringen av coronapandemien.

Det slo meg imidlertid tidlig at kommunens arbeid var preget av enkeltindividers tilsynelatende bunnløse energi og stå-på-vilje for kommunen i kampen mot coronaviruset. Dette ga meg inspirasjon til å undersøke fenomenet nærmere. Jeg så at jeg kunne bruke

beredskapsarbeidet og coronapandemien til noe positivt, og dra nytte av erfaringen fra dette arbeidet så langt.

Som organisasjons- og personalsjef i Seljord kommune, medlem av rådmannens ledergruppe og med rolle i kommunens beredskapsledelse, ble jeg raskt engasjert i beredskapsarbeidet. Kommuneledelsen møttes jevnlig siden slutten av januar for å forberede og drøfte situasjonen. Fredag 13. mars kl. 09:00 ble beredskapsledelse i Seljord kommune formelt satt, og den pågår fortsatt, over ett år senere.

## 1.2 Problemstilling

Norge har i stor grad vært forskånet fra store samfunnskriser. Alle nålevende innbyggere er gjennom generasjonenes gang berørt av erfaringer fra andre verdenskrig. Den neste store samfunnskrisen kan kanskje sies å være terrorangrepene 22. juli 2011. I årene imellom har vi erfart store ulykker, som den på Aleksander Kielland-plattformen, brannen på Scandinavian Star og togulykken på Åsta, men disse berører ikke en hel nasjon på samme måte som verken krig eller pandemi.

Den 12. mars 2020 innkalte regjeringen til pressekonferanse der statsminister Erna Solberg gjorde det klart at «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid» ville bli innført, for å hindre og bremse smittespredning og begrense belastningen på helsevesenet. Slik forsto befolkningen at situasjonen var svært alvorlig, omfattende og ganske annerledes enn det de fleste hadde referanse til.

Av forskning på samfunnskriser finnes det noe i kjølvannet av terroren i 2011. Annen forskning dreier seg om beredskap og arbeid knyttet til dette. Det finnes forskning på konkrete hendelser som barnevernssaker, krisehåndtering i skolen etc. Så langt jeg har kunnet finne ut finnes det ikke forskning på store samfunnskriser og kommunal håndtering av disse. Slik sett vil mitt prosjekt være et nytt bidrag til forskningen. Kommunene har sammen med helseforetakene, basert på lover og retningslinjer fra regjeringen, helsedirektoratet, folkehelseinstituttet, stått for både operativ og strategisk håndtering av coronapandemien.

Gjennom kvalitativ metode og fenomenologisk design kan dette forskningsprosjektet gi innsikt via individuelle historier i førstelinjens medarbeiderperspektiv. I tillegg får vi

kommunikasjonsfaglige, ledelsesfaglige, smittevern faglige og beredskapsledelsesfaglige perspektiver fra arbeidet under pandemien.

I denne masteroppgaven vil jeg forsøke å få en dypere forståelse av hva som skjer når en kommune må omstille seg for å møte en pandemi. Hva gjør endrede arbeidsoppgaver, innføring av nye rutiner, arbeidspress og stress, i tillegg til personlig frykt for smitte og spredning, med den enkelte? Hva gjør dette med organisasjonen totalt sett? Hvordan motiverer ansatte seg for endringer og håndtering av en ytre trussel som man ikke kjenner varigheten av?

Problemstillingen:

***Hvordan preger store samfunnskriser måten å jobbe sammen på? En fenomenologisk studie av en kommunes håndtering av coronapandemien.***

Ut fra problemstillingen har jeg utformet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å komme nærmere de individuelle opplevelsene av måten å jobbe sammen på under pandemien. Min tanke har vært å undersøke om det har ført til endringer i samhandling, arbeidsmetoder, rutiner og trivsel. Samtidig ønsket jeg å se om svarene kunne gi indikasjoner på styrking eller svekking av bestemte verdier eller egenskaper ved organisasjonen.

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan har coronakrisen påvirket måten å jobbe sammen på?
2. Hvilke verdier eller sentrale egenskaper ved organisasjonen styrkes og svekkes i slike ekstraordinære situasjoner?
3. Dersom det er noen endringer i måten å jobbe sammen på; virker endringen samlende eller splittende?

Jeg var nysgjerrig på om spørsmålene i intervjuguiden ville kunne appellere til erfaringer som kunne indikere noe om personlige egenskaper, relasjon og grad av tillit mellom medarbeider og leder, eventuelle variasjoner innenfor ulike sektorer, nivåer og roller i kommunen. Kort sagt; var kommunens beredskapsarbeid godt håndtert eller var det "helt krise"?

### 1.3 Avgrensninger

En kommune er en stor organisasjon med mange tjenesteområder, enheter og ansatte. Selv om Seljord kommune ut fra folketallet tilhører landets småkommuner, stilles det likelydende krav til tjenester og etterlevelse av lover, som for alle andre kommuner i landet.

For å avgrense har jeg valgt ut tre områder jeg vurderer som ekstra relevante for å studere håndteringen av coronapandemien: helse, kommunikasjon og ledelse, inkludert beredskapsledelse.

Måten å jobbe sammen på kan omfatte alt fra organisering av arbeidet, rutiner, arbeidstid, organisasjonsidentitet og –kultur, arbeidsmiljø, ledelse, medarbeiderskap m.m. Som fenomenolog har jeg tilpasset meg den informasjonen som kommer frem i intervjuene og ut fra denne vektlagt det jeg opplever at gir mer innsikt i hvordan organisasjonen preges av pandemien i sitt arbeid. Gjennom forskningsarbeidet erfarer jeg at tema som tillit og relasjonskompetanse, motivasjon og ledelse i kombinasjon med hva som fremmer og hemmer god arbeidshelse, inkludert konflikt, bidrar til å belyse informantenes fortellinger.

Både med tanke på metodisk tilnærming og ut fra resultatet av intervjuene, har den enkeltes historie i stor grad fått styre, bare avgrenset av det som etter hvert utkrystalliserte seg som særlig relevant for problemstillingen. Jeg forsøker å balansere min egen innsikt i oppdrag, arbeidsmiljø og oppgaver, ved å innta en uinnvidds holdning til informasjonen. Slik lar jeg deltakernes fortellinger slippe til og representere sannheten ut fra den enkeltes kontekst og erfaring. Dette vil jeg skildre mer inngående i metodekapitlet.

### 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i kapitler. Kapittel 1 er innledning med presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, kapittel 2 inneholder gjennomgang av det jeg oppfatter som relevant teori. I kapittel 3 presenterer jeg elementer innenfor metode, kapittel 4 er resultat og analyse, kapittel 5 inneholder drøfting av resultatene opp mot relevant teori. Kapittel 6 er konklusjon og avslutning.

### 1.5 Forventninger til funn

Det var med en viss spenning og forventning jeg satte i gang med studien på min egen kommune. Jeg var spent på om informantene fornemmet noe av det samme som meg, med tanke på stå-på-vilje, dugnadsånd og fellesskapsfølelse, og om denne opplevdes som styrket

eller svekket igjennom pandemihåndteringen. Oppfattet de ansatte at kommunen var en enhet som står sammen mot en ytre fiende, eller hadde de sin identitet først og fremst knyttet til arbeidsplassen, arbeidsoppgavene og kollegaene der?

Det var sannsynlig at jeg ville få fortellinger som uttrykte stolthet over tjenestene og at kommunen var løsningsorientert. Jeg forventet å møte både kritikk av høyt arbeidspress og strenge lokale tiltak, som kommunens eget "America first". Jeg var usikker på i hvilken grad informantene lot seg prege av personlig frykt for å bli smittet av sykdommen og det uforutsigbare i situasjonen.

Noen relasjonelle utfordringer var kjente for meg, men jeg var ikke forberedt på i hvilken grad de kom til å prege enkelte intervjuer, ei heller vektingen i forskningsprosjektet.

## 2 Teorikapittel

I andre kapittel vil jeg gjøre rede for aktuell teori som jeg mener bidrar til å belyse og danne et bakteppe for tematikken i denne studien.

### 2.1 Innledning

For å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene vil jeg innlede teorikapitlet med å reflektere rundt organisasjoner og deres avhengighet av omgivelsene, og hva som skjer når omgivelsene endrer seg brått, som ved en pandemi. Deretter ser jeg på hva (krise)beredskap og hva det innebærer for en kommune å være i beredskap. For å undersøke menneskelige handlinger må vi se på verdiene bak handlingene, og prøve å finne ut av hva det er som gjør at vi handler slik vi gjør. Jeg tar derfor for meg verdier og visjoner. Videre ser jeg på tillit og relasjonskompetanse som grunnleggende ferdigheter for god ledelse, samt psykologiske faktorer som er avgjørende for godt samspill og trivsel på arbeidsplassen. Deretter ser jeg på motivasjon og ekstrarolleatferd, som kan bidra til å illustrere den utvidede innsatsen mange ansatte har utvist igjennom coronapandemien. Jeg knytter dette opp mot ledelse, og ser på mulige forklaringer. Avslutningsvis ser jeg på hva konflikt i arbeidslivet innebærer.

### 2.2 Organisasjoner og omgivelser

En organisasjons omgivelser er "alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 199). Organisasjoner står ikke alene, de er avhengige av sine omgivelser og samtidig avhengige av å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Vi kan ikke forstå organisasjoner frikoplet fra omgivelsene.

Ingen kan fullt ut gardere seg mot samfunnskriser. Uforutsette ting kan oppstå, som naturkatastrofer, terrorangrep eller pandemier. Dette må aktørene i samfunnet forholde seg til og håndtere. Da bomben smalt i regjeringkvartalet den 22. juli i 2011 og 69 ungdommer senere ble drept på Utøya, ble forholdene i det norske samfunnet snudd på hodet på kort tid. Vi måtte forholde oss til en uavklart, skremmende situasjon og vi fikk utfordret våre verdier og fordommer. Mennesker må endre tankesett og tilpasse seg raskt når slike hendelser inntreffer. I et fredelig land som Norge er dette kanskje ekstra sårbart, fordi vi i nyere tid mangler erfaring med kriser og store beredskapssituasjoner.



Omgivelser deles inn i tre nivåer. Begrepet domene beskriver organisasjonens nære omgivelser, som samarbeidspartnere. Nasjonale omgivelser omhandler politiske, økonomiske, kulturelle forhold, som språk og lover. Internasjonale forhold dreier seg om internasjonale avtaler, hendelser, klimaendringer etc. Man regner at domene påvirker organisasjoner mest (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En global epidemi som coronaviruset har forårsaket, faller inn under internasjonale forhold, samtidig som den påvirker og håndteres på domenenivå.

Det finnes ulike teoretiske retninger som beskriver organisasjoner og deres avhengighet av omgivelsene. En av disse er nyinstitusjonalisme, som har preget fagfeltet de siste tiårene. Den springer ut av blant annet Selznicks tanker om at organisasjoner institusjonaliseres når de preges av verdier. Institusjonelle omgivelser beskriver forventninger i omgivelsene som skildrer hvordan virksomheter bør være organisert, koordinert og ledet, for å oppnå legitimitet. Disse deles inn i de tre institusjonelle pilarene; regulativ, normativ og kognitiv (Trygstad, 2004, s. 28; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 214-215). Den regulative pilaren beskriver lover og regler for utøvelsen av oppgaver, som blir kulturelle fenomener og er viktige for omdømmet. Den normative pilaren omhandler kartlegging av verdier og normer i samfunnet og peker på viktige mål og oppgaver. Dette bidrar til legitimitet og moralsk aksept for det organisasjonen gjør. Den kognitive pilaren oppfatter organisasjoner som meningsbærende enheter som blir fortolket av omgivelsene. Den vektlegger sosiale grupper og internalisering av klare oppfatninger om hva som er den beste måten å gjøre ting på. Det kan føre til legitimitetsproblemer dersom organisasjonen ikke får aksept for måten de ser ut (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I moderne samfunn der sosiale medier forserer terreng og får mer makt, kan legitimitetsutfordringer oppstå på veldig kort tid.

Interorganisatoriske relasjoner oppstår når mer eller mindre autonome enheter etablerer samarbeid med en lignende part. Ofte begrunnes slike samarbeid i at ressurstilgangen er lav og begge parter kan vinne på det. I nettverk kan ulike organisasjoner inngå bytterelasjoner av for eksempel ressurser eller personell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 224).

Nyinstitusjonalisme innebærer maktforhold. Aktørens tilgang på maktressurser synliggjør og bidrar til å forutsi styrkeforholdene (Trygstad, 2004, s. 34). Trygstad (2004) viser til Bordieus feltbegrep og Borums maktperspektiv, og skildrer maktposisjoner i et system med kontroll over seks kritiske maktressurser: Gruppesamhold betegner samhold og enighet i en

gruppe. Jo mer samlet gruppen er, desto sterkere er makten. Energi handler om mulighet for innflytelse gjennom målrettet virksomhet i gruppen. Ekspertise omfatter kompetanse, erfaring og evne til analyse, slik at resultater oppnås. Autonomi innebærer autoritetsrelasjoner og avhengighet. Autoritetsrelasjoner kan ha ulik symmetri og dermed vekslende makt. Strategiske allianser har betydning for å etablere og kontrollere koalisjoner. Ulike grupper kan finne felles interesser og støtte hverandre, for dermed å stå sterkere. Strategisk kompetanse handler om gruppens evne til å dra nytte av de øvrige maktbasene. I tillegg har vi teoretiske retninger som populasjonsøkologi (Hannan & Freeman, 1977), ressursavhengighetsteori (Pfeffer & Salancik, 1977) og kontingensteori (Lawrence & Lorsch, 1967). I likhet med nyinstitusjonalismen konkluderer disse med at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser og må gjøre nødvendige tilpasninger for å overleve.

Vi kan ikke hevde at coronakrisen kom like overraskende som terrorangrepene 22. juli. Siden desember 2019 hadde vi hørt daglige nyheter om Covid-19-virusets utbredelse fra Kina og vestover på kloden.

### 2.3 Beredskapsarbeid

Begrepene krise og beredskapssituasjon går om hverandre både i teorien og på folkemunne. Krisesituasjoner kjennetegnes av at de kommer brått og uventet og at de involverte blir overveldet på en slik måte at vanlige mestringsstrategier og problemløsningsferdigheter ikke fungerer (Raundalen & Schultz, 2006).

Krisebegrepet blir ofte knyttet til personlig krise. En katastrofe er større og angår mange, som en naturkatastrofe eller annen katastrofe med store menneskelige konsekvenser, som tsunamien i Thailand i 2004. Avgrensningen i dette forskningsprosjektet er samfunnskrise eller samfunnsmessig beredskapssituasjon.

Kriseberedskap handler om å forberede seg på store hendelser som potensielt kan slå ut et samfunn dersom det ikke blir satt inn forebyggende eller operative tiltak. Det kan være ras, flommer, skogbranner og epidemier. Beredskapssituasjoner krever umiddelbar håndtering. Kommunene forplikter seg gjennom Sivilbeskyttelsesloven å ha beredskap for kritiske situasjoner som kan true helse, miljø, materielle verdier og kritisk infrastruktur. I tillegg har vi Forskrift om kommunal beredskapslikt som har som formål å sikre befolkningen trygghet og sikkerhet. Innenfor helselovgivningen finnes Smittevernloven som stiller krav til egne

overordnede smittevernplaner, som har som oppgave å verne helse og liv dersom det oppstår en farlig smittesituasjon. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap har som oppgave å holde oversikt over risiko og sårbarhet i samfunnet. De er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og har en forebyggende og rådgivende rolle i dette arbeidet.

I tråd med Seljord kommunes beredskapsplan er arbeidet inndelt i strategisk, taktisk og operasjonelt nivå. Ansvar for å lede og koordinere beredskapsarbeidet ligger hos beredskapsledelsen, som rådmannen leder. Det enkelte medlem av beredskapsledelsen har dedikerte ansvarsområder og oppgaver. Politisk ledelse er representert i beredskapsledelsen. Organiseringen er beskrevet i en operativ beredskapsplan som av sikkerhetsmessige grunner er unntatt offentlighet etter Offentlighetsloven § 14.

I denne undersøkelsen veksler jeg for den språklige variasjonens skyld mellom å kalle kommunens håndtering av coronapandemien for beredskapsarbeid og krisearbeid. Seljord kommunens interne benevnelse av arbeidet, planer og titler tilknyttet dette er beredskap. I mediene har denne perioden blitt omtalt blant annet som coronakrisen, coronaepidemien og coronapandemien.

Det kan være interessant å trekke inn skillet mellom det tekniske versus det reflekterte handlingsvalg en leder har i en beredskapssammenheng (Askeland, 2013a, s. 15). En organisasjon som under normale omstendigheter delegerer ansvar og oppgaver til sine medarbeidere, vil oppleve at unntakstilstanden krever et skifte i styrings- og lederatferd, til mer bydende stil. Det faktum at beredskapsledelse er satt medfører at kommandolinjene endres og tydeliggjøres som følge av den akutte situasjonen. Det er ikke rom for tvil og nøling, men effektiv beslutningstaking og handling er påkrevd. Dette fremgår av beredskapsplanene, og myndighets- og rollefordelingene i disse.

Kovoor-Misra (2009) peker på at kriser og forandringer ofte går hånd i hånd, fordi det gjerne er påkrevd med en endring etter en krise. Det gjelder å se krisen som en mulighet og sammenligne seg positivt med liknende organisasjoner med tanke på "hvem vi kan være" og "hvem vi ikke trenger å være". Måten en organisasjon håndterer en krise på er avgjørende for omdømmet i etterkant, samtidig har toppledelsen best sjanse til å reetablere et godt omdømme ved å lære av erfaringer og kritikk av krisehåndteringen.

## 2.4 Verdier

I dette forskningsprosjektets kontekst innebærer verdier primært moralske verdier, ikke monetære verdier.

Måten vi ser på andre mennesker på er i sin basis et verdispørsmål. Synet ledere har på sine medarbeidere er et lederverdispørsmål. Hvorvidt lederen ser dem som mål eller som middel til målet er to vidt forskjellige innfallsvinkler som uttrykker ulike verdi- og menneskesyn (Aadland & Askeland, 2017, s. 77-88). Sosiologen Philip Selznick så det som en viktig lederoppgave å prege organisasjonen med verdier og på den måten sette en standard for akseptabel atferd i organisasjonen. Han var opptatt av å skape følelser tilknyttet organisasjonen, slik at den ble noe mer enn et virkemiddel for ledere og eiere, og dermed minst mulig sårbar overfor endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 444-448). Som nevnt kalles gjerne Selznicks ledelsesfilosofi institusjonell ledelse, fordi den trekker inn begreper som verdier, normer og tillit. På samme måte blir omgivelsenes tillit til organisasjonen sentral. Transformasjonsledelse som lederstil knyttes gjerne til institusjonell eller verdibasert ledelse.

Verdier betegner hva som er viktig for oss, og er med på å begrunne våre reflekterte valg handlinger (Aadland & Askeland, 2017). Handlingene våre er intensjonale, de har en hensikt. "Verdier er transitive – de "tar objekt"", sier Aadland og Askeland (2017, s. 105). Slik legges verdidimensjonen til adferd, ting eller personer. Moralske verdier indikerer hva som er ønskelig, som ærlighet, lojalitet og tillit. Verdibeviste ledere reflekterer over arbeidets hensikt, praksis og konsekvenser av praksis (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 3-7). I verdibeviste organisasjoner er det et poeng å skape oppslutning om oppgavene ved å gjøre dem meningsfulle (Nygaard & Løvaas, 2019), mens verdier skapes i det kollektive, sosiale samspillet (Aadland & Askeland, 2017). Vi kan anta at det er en sammenheng mellom opplevelsen av meningsfullhet og motivasjon, og at verdier bidrar til å fremme motivasjon.

Lencioni knytter verdier til praksis for å nå organisasjonens mål. Gjennom kjerneverdier forbindes dette med virksomhetens mål, som kulturelle hjørnesteiner med en instrumentell funksjon i organisasjonen. Det blir ledernes oppgave å implementere dem og deretter sørge for at de etterlevs og gjennomsyres handlinger og prosesser (Aadland & Askeland, 2017, s. 118).

Mange organisasjoner utarbeider (kjerne)verdier og visjoner som skal vise omverdenen hvem de er, hva de står for og ønsker å oppnå. Det er viktig at både ansatte og publikum kjenner til verdiene organisasjonene har, slik at kommunikasjonen, produksjonen og måten den fremstilles på kan gjennomsyres av disse, og for at konnotasjonene organisasjonen ønsker å identifiseres med skal være allment kjente. Organisasjoner må ha sosialt akseptable verdier for å oppnå legitimitet og sikre sitt omdømme i samfunnet (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 65).

Visjoner er idealer som representerer verdiene som forener organisasjonen, og som den har som mål å innfri. Det er en klar ulempe dersom verken visjonen er kjent eller de ansatte identifiserer seg med den. Faren ved toppstyrte verdiprosesser er blant annet at man risikerer at målsettingen bærer for mye preg av ønsket identitet fremfor realistisk og gjenkjennbar identitet (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 126). Samtidig er det mer krevende for en offentlig organisasjon å være konsistent i sin symbolske identitet, fordi den har mange hensyn å ta i sin tjenesteutøvelse. Den skal være objektiv, ivareta lovverk, føre tilsyn, ta hensyn til utsatte grupper og opptre rettferdig (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 130).

#### 2.4.1 Seljord – det gode vertskap

Seljord kommunes visjon lyder; “Seljord - det gode vertskap”. Etter Lencionis verdikategorisering kan denne knyttes til verdier kommunen ønsker å innfri (Aadland & Askeland, 2017, s. 118; Kvåle & Wæraas, 2017, s. 61-62). Visjonen kom på plass gjennom en toppstyrt prosess og er potensielt ukjent for de ansatte i organisasjonen. Selznick (1997/1957, s. 27) poengterer at motstanden mot forandring er et tegn på at verdier alt er fastgrodd. Selv om kommunen ikke har gjennomført noen verdiprosess, kan organisasjonen likevel ha etablerte verdier som blir satt på prøve når endringer inntreffer - enten spontant som ved en samfunnskrise, eller planlagt gjennom en prosess.

I utgangspunktet kan visjonen om “det gode vertskap” virke malplassert på en kommune, hvis primæroppgave er å levere tjenester til innbyggerne. Vertskapsrollen henspiller på å ta imot gjester, og gjester er gjerne eksterne. Dersom vi tenker at en kommune i tillegg er vertskap for sine innbyggere og tilbyr dem relevante tjenester gjennom hele livsløpet - fra jordmortjeneste til barnehage, skolegang, helsetjenester og begravelse - kan vi assosiere innvertskapsrollen overfor denne gruppen gjester. Det er også mulig å tenke kommunen som vertskap for sine ansatte, gjennom arbeidsvilkår, muligheter og ivaretagelse.

Siden 1866 har Seljord årlig arrangert Dyrsku'n, som med årene har utviklet seg til å bli en av Norges aller største markedsmesser. Kanskje kan visjonen "det gode vertskap" kan ha sammenheng med denne årlige hendelsen. (Paradoksalt nok ble Dyrsku'n avlyst for første gang i 2020, nettopp pga. coronapandemien.)

## 2.5 Tillit og relasjonskompetanse

Relasjoner i denne konteksten betegner forholdet mellom mennesker på arbeidsplassen.

Relasjonskompetanse er et eget fagfelt innenfor ledelsesfaget. Spurkeland (2005) er opptatt av de emosjonelle sidene ved ledelse, og vektlegger særlig tillit som bærebjelke for alle relasjoner. Ledere har et overordnet ansvar for å etablere og opprettholde en god relasjon til sine medarbeidere. Relasjonskompetanse er kanskje arbeidslivets viktigste ballast, hevder Spurkeland (2009). I sum "handler [relasjonsfaget] om fred", sier han (s. 297). Dersom han har rett i dette, er det avgjørende for både ledere og medarbeidere at disse ferdighetene prioriteres høyt.

"Tillit er på mange måter limet" i organisasjoner, skriver Steiro og Torgersen (2011, s. 123). Som relasjonskompetanse er tillit et fintfølelse område. Tillit er noe man gjerne gjør seg fortjent til, som det tar lang tid å bygge opp, men fort kan brytes ned. Et tillitsbrudd kan være vanskelig å reparere. "Relasjoner som oppløses på grunn av verdikonflikter har liten sjans til å feste grepet igjen", sier Spurkeland (2005, s. 25). Tillit lar seg prege av andre emosjonelle eller atferdsmessige aspekt. Dette er personlig og ikke nødvendigvis balansert i en relasjon. I jobberelasjoner kan tilliten være bygd på kun enkeltdeler, som fag, mens den personlige delen mangler.

Dersom tilliten er godt etablert, blir det vanskeligere å komme i konflikt. Hvis åpen dialog mangler kan det oppstå tærende tillitsslitasje som kan gå ut over forholdet (Spurkeland, 2005). "Tar du sjansen på tillit?", spør Kuvaas (2016) retorisk - og indikerer at nettopp det bør ledere gjøre. Han understreker faren for at mangel på tillit kan gå ut over kvaliteten i arbeidet, gi flere avvik og mer fravær. En leders manglende tillit og negative syn på en medarbeider kan bli en selvoppfyllende profeti der medarbeideren mister troen på seg selv, blir usikker i forholdet til leder, slutter å ta initiativ og til slutt gjør en dårlig jobb (Steiro & Torgersen, 2011, s. 45). Ut fra dette virker det lønnsomt å satse på tillit.

Tillit må bli bygd inn i relasjoner og ikke reguleres av posisjoner (Spurkeland, 2005). Dersom leder viser tillit, delegerer oppgaver og gir tilpassede utfordringer til sine medarbeidere skaper det forutsigbarhet og åpenhet, slik at tillit kan vises tilbake. De fleste ansatte ser ut til å sette pris på frihet og selvstendighet i jobben sin, og tillit kommer på kjøpet. De færreste ønsker kontrollregimer der leder sjekker om medarbeiderne gjør som avtalt, og det er heller ikke med å bygge tilliten til lederen. "Kapteinen kan trygt gå fra broen og sove når mannskapet har kapteinens tillit", sier Spurkeland (2005, s. 40).

Jeg får assosiasjoner til en scene i Oliver Stones film *Alexander* (2004): Hæren er samlet til slag mot Persia og Alexander rir langsmed førsterekken av oppstilte soldater, mens han henvender seg til enkelte av dem med navn og personlige kommentarer. Slik binder han historiene deres sammen og motiverer til å gi alt i det forestående slaget. Denne scenen står for meg som en enkel skildring av relasjonskompetanse i praksis - i et særdeles brutalt arbeidsmiljø, der det neppe er mangel på sosial støtte man mister helsen av.

Samhandling knyttes gjerne til organisasjoner med mye høy kompetanse. Det kan være en positiv drivkraft når deltakerne åpent og likeverdig bidrar ved å dele kompetanse og dermed utvider hverandres kunnskap, som samhandlingsbasert motivasjon (Steiro & Torgersen, 2011, s. 160-162). Sjøvold (2014, s. 163) snakker om vi-dynamikk og lagånd i grupper som har stabile rammebetingelser og forståelige oppgaver. Videre setter han krav til fire grunnleggende faktorer for å få en velfungerende gruppe med utviklingspotensial; omsorg, opposisjon, lojalitet og kontroll. Omsorg er viktig for å etablere og opprettholde sosiale relasjoner. Opposisjon kan være meningsfylt når den blir brukt til å løse og lære av saklig uenighet. Når samspillet i en gruppe skal etableres er det avgjørende at man forholder seg lojalt til det som er avtalt. Når kjørereglene er etablert blir kontroll viktig for å sikre videre produksjon.

Det å mestre sosiale settinger og relasjoner har gjennom evolusjonen vist seg å være livsviktig, og gir store fortrinn. Når vi står flere sammen er vi sterkere enn om vi står alene. Sosial støtte i både privatliv og arbeidsliv viser seg å utgjøre en buffer mot psykisk sykdom, mens stort arbeidspress øker faren for angst og depresjon (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 17). Det å få bruke sine evner, få passe mengde feedback på jobben og ha god relasjon til leder viser seg å være beskyttende faktorer som betyr mer enn alder, livsstil og stressende hendelser. Karasek og Theorells "job-strain-model" viser at det mest helseskadelige er dersom fysiske

og psykiske jobbkrev er høye, friheten til å ta beslutninger i arbeidet er begrenset, samtidig som den sosiale støtten er lav (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 16-17). Forskingen viser at psykiske skader kan oppstå selv om formålet er meningsfylt. Dersom den ansatte har høy grad av kontroll og styring over oppgavene kan det være med å forebygge stressrelatert sykdom.

Hva er det som driver oss i arbeidet? Filosofen Spinoza (1632-77), snakker om ærgjerrighet som trangen til å gjøre eller ikke gjøre noe, for å behage andre. Den som er ærgjerrig er ute etter ære, anseelse, heder, berømmelse. Altså et selvisk mål. Spinoza bruker det latinske begrepet *ambitio* - ambisjon, som parallelt oversettes til ærgjerrighet (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 23). Mennesker som jobber hardt for å bli likt og beundret er ambisiøse eller ærgjerrige. Spinoza understreker at "den ærgjerrige ønsker ære mer enn noe annet [og] det er ikke noe han er reddere for enn skamfølelse" (Saksvik & Nytrø, 2009 s. 23). Faren ved en slik ærgjerrighet er at den kan bli altoverskyggende slik at lederen mister dømmekraften overfor egne handlinger. Å være leder innebærer å utsette seg for både ære og kritikk idet man blir mer synlig og får oppmerksomheten rettet mot seg – enten virksomheten går bra eller dårlig.

## 2.6 Ledelse, ekstrarolleatferd, motivasjon og innovasjon

Vitenskapsteoretiske tilnærminger ligger til grunn for ledelsesfaget, der det ofte skilles mellom to epistemologiske retninger rundt synet på den sosiale virkeligheten; som objektiv realitet eller som sosialt konstruert virkelighet. Disse retningene kalles gjerne henholdsvis positivisme og konstruksjonisme. Den første er rasjonell og formålsorientert, mens den andre vektlegger fortolkning og involvering av den andre part. Mens den positivistiske retningen i sin ontologi er strukturorientert, er den konstruksjonistiske individorientert. Videre definerer den positivistiske organisasjonen som system, men den konstruksjonistiske ser på organisasjon som assosiasjon, der individer samarbeider om fells oppgaver og mål (Askeland, 2013b, s. 3-5). Verdibasert ledelsesfag knytter seg til den sistnevnte.

Barnard var blant de første som snakket om ledelse som fag, og ansees som inspirator for de to ledelsesretningene moralsk ledelse og institusjonell ledelse (Askeland, 2013b, s. 6). Han så behovet for incentivsystemer som ikke var knyttet til økonomi eller materielle goder, men som kunne motivere medarbeiderne til innsats gjennom ideelle verdier. Barnard vektla lederens ansvar for etisk standard i organisasjonen gjennom å skape og fortolke verdier



(Aadland og Askeland, 2017, s. 55). Selznick videreutviklet dette verdiarbeidet, og er kjent for å ville prege organisasjoner med verdier gjennom institusjonalisering av disse. Hos Selznick er den institusjonelle lederen først og fremst en leder som er “ekspert i å fremme og bevare verdier” (1997/1957, s. 33). I Selznicks teori inngår skillet mellom administrator og leder.

I ledelsesteorien blir ulike lederstiler definert. I denne masteroppgaven synes transformasjonsledelse og transaksjonsledelse mest relevante, knyttet til tolkningen av relasjoner, tillit og konflikt. Transformasjonsledelse omtales gjerne som «gullstandarden for ledelse» idet den vektlegger å inspirere, ta hensyn, motivere og intellektuelt stimulere de ansatte, og derfor har positiv påvirkning på medarbeidernes mentale helse (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 21). Vi kan se sammenhenger med de tre øverste nivåene i Maslows behovsteori, sosiale behov, behov for anerkjennelse og selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251). Indre motiverte ledere ser ut til å praktisere transformasjonsledelse gjennom blant annet å motivere til utvikling og forbedringstankegang (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 4). Transformasjonsledelse står i motsetning til transaksjonsledelse, der leder mottar den ansattes arbeidskraft i bytte mot goder, eller av frykt for konsekvenser. Kuvaas' (2016) forskning viser at transaksjonsledelsen kan ha negative konsekvenser for både arbeidsprestasjoner og innsats, i direkte motsetning til transformasjonsledelse. Skillet mellom de to lederstilene minner om skillet mellom ledelse og administrasjon, der ledelse innebærer menneskelige, relasjonelle aspekt og det å vise vei, mens administrasjon handler mer om å styre gjennom å tilrettelegge rammebetingelsene og systemene rundt arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 418-419).

Ekstrarolleatferd er et begrep som beskriver medarbeideratferden som strekker seg ut over det som er forventet, uten krav eller forventning til formell belønning. Matthiesen (2014, s. 37) knytter ekstrarolleatferd til hjelpsomhet, medgjørighet og etterlevelse av regler. Atferden kan gå ut over den ansattes fritid og familieliv, fordi vedkommende frivillig strekker seg ut over krav til innsatsnivå og arbeidstid. Dette kan medføre positive bidrag til effektivisering i organisasjonen. Høflighet, gode mekleregenskaper, sportsånd, framsnakking og evne til å skape fred er også karakteristisk for denne atferden. Ekstrarolleatferden kan sees i sammenheng med den underordnedes respekt for lederen. Lederens oppgave er å være positiv rollemodell, inspirere, involvere og motivere medarbeiderne gjennom

entusiasme og evne til å skape relasjoner og tilhørighet. “At ledere opptrer som transformasjonsledere, og at medarbeidere responderer med positiv ekstrarolleatferd, er sannsynligvis to sider av samme sak” (Matthiesen, 2014, s. 43).

Evnen til å tenke nytt kan være nyttige egenskaper i kriser. Nygaard og Løvaas (2019) viser at innovasjon er nært tilknyttet kreativitet og nytenkning, som henholdsvis skjer på individnivå og kollektivt i organisasjonen. Mens indre motivasjon innebærer at kilden til motivasjonen ligger i arbeidsoppgavene, er ytre motivasjon styrt av utenforliggende faktorer, som incentiver, status og kompensasjonsordninger. Det viser seg at indre motiverte medarbeidere er mer dedikerte og trofast i jobben og har lavere turnover. Dette kan kanskje knyttes til at verdibevisste personer søker mening, og mening henger sammen med autonom motivasjon, mens det motsatte er tilfelle ved ytre motivasjon (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 4). Muligheten til å bidra i en krisesituasjon kan oppleves som meningsfull. “Den negative korrelasjonen mellom verdibevissthet og kontrollert motivasjon kan forklares med at personenes handlinger ikke utføres i tråd med egne verdier, men med ønske om å unngå konsekvenser” (Nygaard & Løvaas, 2019 s. 6). Vi kan undersøke om dette kan ha sammenheng med relasjoner og konflikter.

Det kan se ut til at innovative organisasjoner er mer motstandsdyktige mot raske endringer. Når indre motiverte, autonome personer kan påvirke innovasjonen i en organisasjon (Nygaard & Løvaas, 2019) er faren at det kan skade organisasjonen, dersom vedkommende primært handler ut fra egne hensyn og vurderinger, og ikke nødvendigvis tenker på helheten.

Matthiesen (2014) påpeker at ekstrarolleatferd blir spesielt viktig når “konteksten organisasjoner og ansatte opererer innenfor, preges av uforutsigbarhet og gjensidig avhengighet. Dette gjør det vanskeligere å formalisere roller og gjør organisasjonene mer avhengige av at ansatte tar initiativ og utviser ekstrarolleatferd på egenhånd” (s. 37). Slik kan vi kople ekstrarolleatferd til kriser. Når organisasjonen står i utfordrende situasjoner, blir leders evne til proaktivt å fremme og tolke verdistandpunkt kritisk viktig.

## 2.7 Konflikt

Konflikt er “relasjonelle spenninger som gir og krever tid”, sier Spurkeland (2005, s. 209). For at en konflikt skal oppstå må det ligge uenighet til grunn, i tillegg må det foreligge

avhengighet i forholdet mellom partene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 184). Konflikter deles i personkonflikt, verdikonflikt og interessekonflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Spurkeland, 2005). Uenighet i interesse eller verdi kan utvikle seg til personkonflikt når følelser koples inn. Konflikter påvirkes av graden av ressursknapphet og styrkeforholdet mellom partene. Under presentasjonen av nyinstitusjonalisme så vi at en slik avhengighet kan være kompetanse og strategiske allianser. Dersom ressursene er knappe vil intensiteten i konflikten være sterk og faren for at en av partene sitter igjen med lite, være stor. Når styrkeforholdet er asymmetrisk, kan den svake parten være avhengig av støtte fra andre for å klare å stå opp mot den sterke (Trygstad, 2004; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det enkleste er at den med mest makt bidrar til å undertrykke konflikten.

Forsoning og tilgivelse er med på å dempe eller eliminere konflikter. Jo tidligere disse elementene trer inn, desto bedre påvirkning har det på konflikten fordi den ikke får anledning til å eskalere.

Typiske organisasjonstrekk ved konflikt er at organisasjonen er differensiert i ulike enheter og nivåer. Jo mer differensiert den er, desto større sjanse er det for at den enkelte formelle underenhet etterstreber egendefinerte delmål som ikke nødvendigvis samsvarer med organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 186). Jo sterkere subkultur, desto sterkere konflikter, siden de oppleves som personlige og følelser involveres. Graden av formalisert inndeling i oppgaver og ansvar bidrar til forutsigbarhet, og dermed minimeres sjansene for konflikt relatert til dette.

Ved personkonflikt er det fare for at de involverte opplever "self-serving-bias", som innebærer at man systematisk ser seg selv som bedre enn andre, særlig i konflikt (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 23). Dette trekker linjer tilbake til Spinozas *ambitio* og den selvsentrerte jakten på ære.

Konflikt er ikke utelukkende negativt. Det er sunt for et fagmiljø med uenighet og diskusjon. Funksjonelle konflikter bidrar til utvikling. Konflikter kan skape sterkere samhold dersom man samler seg mot en felles ytre fiende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188-189).

## 2.8 Andre studier på samfunnskriser

Nasjonalt kunnskapssenter for vold og traumatisk stress har et stort, longitudinelt forskningsprosjekt med tittelen *Hva gjør terroren med oss? En studie av den norske*

*befolkningen etter 22. juli*, som er planlagt fullført i 2026. Denne er inndelt i flere undergrupper som ser på betydningen av sosial støtte, personlig innstilling og individuelle forskjeller.

Universitetet i Sørøst-Norge står bak et internasjonalt forskningsprosjekt på coronakrisen, der de undersøker hvordan militær psykologi og pedagogikk kan bidra til å håndtere pandemien.

På masterstudiet i verdibasert ledelse ved VID er det flere studenter som skriver om ulike temaer knyttet til Covid-19-pandemien.

## 2.9 Noen antakelser

Avslutningsvis vil jeg fremme noen antakelser om hva jeg forventet å finne i det empiriske materialet, for siden å diskutere disse i lys av teori i drøftingskapitlet. Dette er ikke en endring fra induktiv til deduktiv tilnærming, men et uttrykk for det som ble mitt fokus i undersøkelsen og et forsøk på å peke fremover mot hva som kommer til diskusjon.

1. Ut fra de teoretiske innsiktene om at enhver organisasjon påvirkes av endringer i omgivelsene, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at coronakrisen i stor grad har endret arbeidssituasjon og arbeidsmetoder.
2. Ut fra de teoretiske innsiktene om kriser og samhold, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at coronakrisen har vært samlende for organisasjonen.
3. Ut fra de teoretiske innsiktene om motivasjon, relasjoner og kriser, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for indre motivasjon for å yte ekstra for kommunen i pandemihåndteringen.
4. Ut fra de teoretiske innsiktene om arbeidspress og helse, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at støtte fra ledere og kollegaer gjør det mulig å stå i stor arbeidsmengde og høyt press over tid.

### 3 Metodekapittel

I dette kapitlet beskriver jeg hvordan jeg har arbeidet med masteroppgaven. Jeg tar for meg metodevalg, litteratursøk og valg av teori, utvalg av informanter, planlegging og gjennomføring av intervjuene og det analytiske arbeidet, som legger grunnlaget for drøftingen. Avslutningsvis reflekterer jeg med et kritisk blikk over metoden, med vekt på validitet, reliabilitet, metodekritikk og etikk.

#### 3.1 Valg av metode

Som samfunnsforsker er jeg samtidig også deltaker i samfunnet. Jeg kan ikke være ren tilskuer til det jeg studerer (Skjervheim i Johannessen et al, 2016, s. 27). Dette gjelder i enda sterkere grad når jeg forsker i min egen bakgård og i varierende grad kjenner informantene og arbeidet.

I kvalitative studier forholder man seg gjerne til fortolkende paradigmer, der informantenes opplevelser og virkelighetsoppfatning står sentralt. Denne tilnærmingen egner seg særlig når man ønsker å forstå sosiale fenomener, basert på deskriptive førstehåndserfaringer.

For gjennomføringen av denne undersøkelsen har jeg valgt å nytte semistrukturerte, kvalitative intervju. Dette valget er strategisk begrunnet ut fra ønsket om å få frem de subjektive fortellingene som gir dybdekunnskap om hvordan pandemien preger måten å jobbe sammen på i en kommune, fremfor andre metodiske tilnærminger.

Kvalitative semistrukturerte intervju korrelerer godt med fenomenologisk design, særlig dersom intervjuer evner å holde seg i bakgrunnen og stiller åpne spørsmål som appellerer til deltakernes bevissthet om egne erfaringer, og samtidig ønske om å dele disse. Dette krever bevissthet fra min side, siden jeg jobber i samme organisasjon som deltakerne, og ikke ønsker å påvirke deres fortellinger.

Andre mulige induktive fremgangsmåter til temaet kunne være fokusgruppeintervju, observasjon eller kvantitativ spørreundersøkelse. Kvantitative intervju kan kritiseres for å være begrensende, blant annet fordi jeg umulig kan komme på alle alternativer til svar sammenlignet med når informantene får anledning til å formulere og utdype dette selv, ut fra sine ståsted og sine erfaringer. Dessuten ville et slikt spørreskjema bli svært omfattende å svare på.

Kvantitativt spørreskjema kan gi innsikt i hvordan mennesker opplever sin livsverden (Johannessen et al, 2016). Det som særlig skiller kvantitativ fra kvalitativt intervju er graden av struktur og muligheten for fleksibilitet. En kvantitativ spørreundersøkelse er låst når skjemaet er fullført, mens et kvalitativt intervju kan tilpasses individuelt underveis, ved at spørsmålene ikke stilles i slavisk rekkefølge, intervjuer tilpasser seg informantene, ordvalgene varierer og intervjuer følger opp interessant informasjon med nye spørsmål, som dermed leder informasjonen i subjektive retninger ut fra deltakernes erfaringer og assosiasjoner. Det er grunn til å tro at ikke alle tanker er gjennomtenkt på forhånd, men at de blir til ved å bli etterspurt og deretter fulgt opp i en pendel mellom intervjuer og informant. Slik lever hvert intervju sitt eget liv. Noe liknende ville ikke vært mulig å få til i en kvantitativ undersøkelse. På den annen side innebærer kvantitativ forskning en bredde i utvalget som muliggjør generalisering og overførbarhet til å gjelde befolkningen i større grad enn ved kvalitativ forskning (Johannessen et al, 2016, s. 231).

Ved fokusgruppeintervju måtte jeg gjort utvalget på en annen måte, kanskje gjennomført flere fokusgrupper for å sikre bredde i utvalget og taletid for alle. Samtidig løses kriser gjerne i et samarbeid. Kritikken av metodevalget kan derfor være at fokusgruppeintervju ville kunne gitt debattert innsikt i både hvordan kriser løses i fellesskap, samtidig som det kunne fortelle noe om dynamikken i gruppen, som samspill, maktfordeling, hva eventuell dominans kan innebære osv. Utfordringen ved fokusgruppeintervju ville blant annet være at enkelte deltakere kan dominere både i form og innhold, og dermed bringe andre med like relevante erfaringer til taushet.

Observasjonsstudium ville krevd en annen type avgrensing av forskningsfeltet og utvalget. Jeg måtte konsentrert meg om utvalgte ledere eller enheter og fulgt dem i deres oppgaveløsning over flere arbeidsdager. Det ville gitt innsikt i et mer begrenset omfang, både med tanke på personlige opplevelser og tidsrom. Samtidig kunne det gitt innblikk i spennende enkelthendelser, samspill og dynamikk.

Jeg vil undersøke hvordan samfunnskriser preger arbeidsmetoder og samhandling. Kvalitative intervju egner seg godt til å undersøke utforskede fenomener, fordi det kan gi ekstra dybdekunnskap og innsikt i unike erfaringer - noe de andre metodene vanskeligere kan få tilgang til. Som jeg skrev i prosjektbeskrivelsen indikerer ordet *hvordan* at kvalitative intervju kan være en aktuell måte å undersøke dette gjennom. For å få en slik kunnskap må

folk som erfarer beredskapsarbeidet i sin arbeidshverdag reflektere fritt rundt spørsmål som kan bidra til å illustrere dette, og hente opp sine erfaringer fra arbeidet. Vi har ingen forutsetninger for å ha kunnskap om akkurat denne situasjonen fra før, fordi det skjer i sanntid og forskningsprosjektet pågår parallelt med pandemien og beredskapsarbeidet.

Kvalitative intervju i et fenomenologisk design er derfor en egnet fremgangsmåte når situasjonen er ny og mangler erfaring. På denne måten bidrar dette prosjektet til å belyse noe helt nytt i forskningen på samfunnskriser, beredskapsarbeid og tjenesteutøvelse i en kommune.

Initialt setter jeg forskningsprosjektet inn i en større, generell sammenheng ved å trekke inn organisasjoner og samfunnskriser på et overordnet plan. Det åpner for generalisering og overførbarhet, mens selve undersøkelsen blir utført i en liten organisasjon i en av Norges småkommuner, på snaue 3000 innbyggere. Temaet er generelt fordi det henspiller på en situasjon, en krise og et arbeid som angår alle kommuner like mye. Vi kan videre trekke linjer internasjonalt idet dette dreier seg om en pandemi, som per definisjon indikerer en global smittesituasjon.

### 3.1.1 Fenomenologi

Med en fenomenologisk tilnærming er man ute etter å fange variasjoner i beskrivelsene av opplevelsene av et fenomen (Thomassen, 2006, s. 170-172). Fenomenologien er primært interessert i å finne mening og mønstre fremfor kausalitetsforklaringer. "By insisting on the fact that mind and world must be explored simultaneously, phenomenology offers a perspective that straddles or undermines a traditional distinction between epistemology and ontology", sier Zahavi (2019, s. 27). Gjennom subjektiv beskrivelse av erfaringen slik den fremstår for den enkelte, kommer virkelighetsoppfatningene frem.

Ved fenomenologisk tilnærming til intervjuene er vi interessert i å la fenomenene fremstå som de er, belyse dem fra alle vinkler i jakten på mening. Jeg er ute etter tykke beskrivelser (Thomassen, 2006, s. 171) og myke, menneskelige data (Johannessen et al, 2016, s. 33) som informanten selv har lagt frem ut fra sin virkelighetsoppfatning, med minst mulig grad av ytre påvirkning. Denne tilnærmingen gir dessuten muligheter for å gjøre individuelle tilpasninger underveis i intervjuene.

Som forsker har jeg valgt å la min stemme være tydelig til stede i fremstillingen, særlig i metode- og drøftingskapitlene, da jeg oppfatter at det korrelerer godt med den fenomenologiske tilnærmingen.

Som fenomenolog blir mitt ontologiske utgangspunkt å stille meg åpen for det som informantene forteller. Deltakerne beskriver sin sannhet gjennom å dele sine erfaringer og konnotasjoner relatert til mine spørsmål. Jeg kan forsøke å trenge lenger inn i bildene de maler opp mellom oss ved å stille åpne, ikke-ledende spørsmål til det de legger frem. Likevel vil min gjengivelse innebære fortolkning av det de beskriver. Fordi jeg kjenner deler av denne virkeligheten på nært hold, blir det en ekstra krevende oppgave for meg som forsker å skulle legge til side min forforståelse og la den andres sannhet slippe åpent til. I intervjusituasjonen forsøker jeg å være bevisst på dette ved å og stille "dumme" oppfølgingsspørsmål for å få informantene til å sette egne ord på fenomenene. Likevel er det fortsatt en fare for at jeg ubevisst eller indirekte skaper føringer for svarene.

Jeg ville ikke kunnet gjennomføre samme type studium ved å nytte kvantitativ metode - der telling og måling er sentralt, uten involvering og oppfølgingsspørsmål for å få dypere kunnskap.

Denne formen er tett knyttet til sosialkonstruktivistisk metode, i det hvert intervju er unikt og produktet blir til gjennom samspill mellom intervjuer og informant.

### 3.1.2 Litteratursøk

I jakten på relevant teori har jeg nyttet søk på Google Scholar og Oria. Jeg har søkt på ord og kombinasjonen av ord som beredskapssituasjon\*, organisasjon og omgivelser\*, arbeid i krise\*, arbeid i samfunnskrise\*, samhold på arbeidsplassen\*, trivsel på arbeidsplassen\*, verdibevisst ledelse\*, nyinstitusjonalisme\*, ekstrarolleatferd\*, tillit og ledelse\*, kvalitativ\* metode og fenomenologi\*. Noen av ordene er også søkt opp på engelsk.

Søkeordene er valgt ut med tanke på å belyse problemstillingen fra flest mulige vinkler. For å holde oversikten lagret jeg søkene i et eget dokument, som jeg stadig har vendt tilbake til underveis i arbeidet.

Ut fra treffene vurderte jeg relevansen i tekstene gjennom å lese sammendrag, konklusjon, litteraturlister og teorikapitler for å komme nærmere relevant teori for mitt prosjekt.



### 3.1.3 Utvalg

Valg av informanter har skjedd strategisk, med den hensikt å få dekket et så bredt felt som mulig, både med hensyn til rolle, ansvar og posisjon i beredskapsarbeidet. Parallelt måtte jeg ta hensyn til forskningsprosjektets omfang og dermed forsøke å begrense meg, samtidig som jeg får dekket det informasjonsbehovet jeg har.

Etter min vurdering er det viktig for studien å få tilgang til informanter som har sittet med det overordnede beredskapsarbeidet, organisert og ledet dette i praksis. To av informantene sitter i nøkkelposisjoner i kommunens beredskapsledelse.

I denne krisen er beskyttelse av innbyggernes helse essensielt. Jeg fant det derfor naturlig at informanter ble rekurrert ut fra ulike ansvar, roller og nivåer innenfor både strategisk og operativt helsearbeid. Det var viktig å dekke både det forebyggende og det akutte perspektivet innenfor helsetjenesten knyttet til pandemien. En informant jobber direkte operativt, en leder og organiserer arbeidet og en jobber fortrinnsvis med strategisk forebygging og smittevern.

Informasjonsbehovet i kriser er stort og har en tendens til å bli undervurdert. I dag er folk vant til å få umiddelbare oppdateringer via sosiale medier og nyhetsmedier. I denne samfunnskrisen gjelder informasjonsbehovet både ansatte, innbyggere og besøkende. To av informantene er derfor rekruttert fra oppgaver knyttet til å svare ut eller informere publikum.

Enkelte informanter har flere roller eller arbeider på forskjellige enheter. De har dermed ulike aspekt med seg inn. Informantene ble ikke bedt om å skille mellom sine roller, men tvert om svare ut fra det de til enhver tid assosierte med spørsmålene jeg stilte. Dette gjorde jeg for ikke å legge begrensinger på svarene de valgte å gi.

På bakgrunn av disse vurderingene har jeg delvis undersøkt med ledere for å finne frem til aktuelle informanter og deretter forespurt direkte. For øvrig har jeg vurdert hvilke posisjoner det var viktig å få med i undersøkelsen. Basert på dette formålet rekrutterte jeg informantene direkte. Alle seks informanter fikk tilsendt informasjonsbrev og samtykkeskjema i forkant (vedlegg 2). Dette var signert og samlet inn før prosessen gikk videre.

En informant trakk seg rett før avtalt intervju. I tråd med informasjonsskriv og samtykkeerklæringen hadde jeg ikke annet valg enn å bekrefte at det er frivillig å delta og at det var opp til henne å gjennomføre intervjuet eller la det være. Raskt fikk jeg tak i ny informant med lignende erfaringsbakgrunn.

Kommunesektoren er en kvinnedominert divisjon. Kvinneandelen i Seljord kommune fjerde kvartal 2020 var på 81,9 %, med unntak av sykepleiere der det er 100 % kvinnelige ansatte. En av informantene er mann, de øvrige fem er kvinner. Informantene har arbeidet i Seljord kommune i ulikt antall år, alt fra mer enn 25 til drøyt to år. Deltakernes alder strekker seg fra 30 til 63 år. Gjennomsnittsalderen for ansatte i kommunen var i fjerde kvartal 2020 på 45,5 år.

Informantene har ulik bakgrunn og bor både i og utenfor Seljord kommune. En slik faktor kan i utgangspunktet virke irrelevant, men ut fra min kjennskap til bygdekulturen kan nettopp dette kunne bidra til bredere innfallsvinkler når det gjelder synet på Seljord kommune. Vest-Telemark er en region som tradisjonelt har innbyggere med sterk tilknytning, stolt identitetsfølelse og patriotisme. Vennskapelig kjekling mellom nabokommuner og –bygder forekommer, samtidig er innbyggerne raske til å stå sammen når noe utenfra truer. Deltakerne representerer innbyggere som er født og oppvokst i kommunen, tilflyttere og innbyggere i nabokommuner. De kan dermed trekke med seg kunnskap om fordommer og snakke ut fra annen kontekst. I hvilke grad den enkelte evner å frigjøre seg fra rollen som innpendler, innbygger eller ansatt og se kommunen i metaperspektiv vil trolig variere. Det viktige er at informanten er subjektiv og differensiert, slik at vedkommende klarer å uttale seg ut fra sin opplevelse av situasjonen før pandemien, under akutfasen og etter denne.

Fordi jeg forsker i en liten kommune kommenterer jeg i minst mulig grad den enkelte informant på en måte som gjør at anonymiteten trues, men slår dem sammen og omtaler dem samlet.

## 3.2 Intervjuer

### 3.2.1. Forsknings spørsmål og intervjuguide

Opprinnelig var problemstillingen rettet mot organisasjonsidentitet, men resultatene pekte i en annen retning, og jeg bestemte i samråd med veileder å endre til å undersøke hvorvidt coronapandemien preger måten organisasjonen jobber sammen på. Tilpasninger av

forskningsspørsmålene har derfor skjedd i etterkant av gjennomførte intervju. Jeg måtte stryke to forskningsspørsmål og omformulere tre andre.

Forskningsspørsmålene innebærer oppstyking av problemstillingen i mindre bestanddeler. For å utforme disse var det nødvendig å se til problemstillingen og intensjonen i undersøkelsen jeg ville gjennomføre. Jeg måtte forsøke å finne en innfallsvinkel til hvordan informantene kunne gi meg svar på måten store samfunnskriser, som coronapandemien, preger arbeidsmetoder og grad av samarbeid. For å tilnærme meg et svar, fant jeg det hensiktsmessig å bryte problemstillingen ned i mindre deler, der jeg først tok for meg “hvem oppfatter dere at dere er?”, “i hvilken grad har coronapandemien påvirket og endret måten dere jobber sammen på?”, “er det noen egenskaper ved organisasjonen som har blitt styrket eller svekket gjennom pandemien?”, “hvilke personlige eller organisatoriske verdier eller egenskaper har vært avgjørende for håndteringen?” og “dersom arbeidsmetoder er endret, virker endringene samlende eller splittende?”.

Intervjuguidens oppgave er å finne frem til gode spørsmål som kan lede til svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Kunsten å utarbeide en god intervjuguide er etter min oppfatning å finne måter å komme rundt de til dels svulstige og abstrakte forskningsspørsmålene, og likevel få tak i den informasjonen jeg er ute etter. Intervjuguiden (vedlegg 3) er bygd opp i fem deler, etter de opprinnelige forskningsspørsmålene. Deretter er de brutt ned i 25 intervju spørsmål. Noen besvarer forskningsspørsmålene overlappende. Spørsmålene dreide seg om hva som skaper trivsel på jobb, bakgrunnen for yrkesvalg og arbeidsplass, egenskaper ved arbeidsplassen og kommunen, motivasjon til å bidra i pandemihåndteringen, mentalitet og verdier ved arbeidsplassen og organisasjonen. Jeg stilte også spørsmål om hva informantene opplever at styrkes og svekkes under samfunnskrisen og hva krisen har gjort med tilhørigheten til kommunen.

Jeg måtte forsøke å finne formuleringer som skaper resonans som starter en assosiasjonsstrøm hos informanten. Det var grunn til å tro at jeg måtte gjøre tilpasninger til den enkelte underveis i intervjuene, for å sikre en best mulig samtale om temaene. Jeg forberedte meg på å lytte ut budskapene til den enkelte.

Som introduksjon hadde jeg spørsmål om stillingstype, utdanning og antall år i kommunen. Disse kunne dessuten bidra til en myk start og ufarliggjøre situasjonen, dersom noen skulle oppleve dette som stivt og ubekvent.

For egen forberedelse og for å kunne hjelpe informantene dersom de sto fast underveis, lagde jeg en kolonne med det jeg betegnet som hjelpeord. Disse representerte begreper jeg tenkte kunne være relevante svaralternativer. Jeg la vekt på å finne hjelpeord som ikke bare pekte i en retning eller representerte mine oppfatninger, men som utgjorde en bredde og gjerne sto i dikotomisk forhold til hverandre. Et eksempel på dette er at jeg til spørsmålet "Hva opplever du som typisk for Seljord kommune når alvorlige situasjoner, som coronakrisen, oppstår?" satte jeg opp hjelpeordene; "Mobilisering, tar tak, effektiv, handler raskt, feighet, treg, tar på alvor, handlingslammet, fatter dumme avgjørelser, overdriver".

### 3.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i uke 46 og 47.

Flere av informantene tenkte nok instinktivt at vi skulle møtes på mitt kontor på kommunehuset. Siden jeg ville ta hensyn til at deltakerne skulle være mest mulig avslappet, samt å skape en nøytral og trygg ramme, la jeg opp til å møte dem på deres banehalvdel, enten hjemme hos den enkelte, hos meg eller på møterom på deres arbeidsplass, dersom det opplevdes greit. Å møtes på kafé ble også vurdert, men det ble valgt bort da det kunne medføre flere distraksjoner og avbrytelser, samt at det kunne gå ut over lyd kvaliteten på opptakene. Jeg unngikk å gjennomføre intervjuene på min arbeidsplass, for å skape et tydelig skille og ikke knytte hendelsen opp til min rolle i kommunen, som potensielt kunne forrykke maktbalansen ytterligere. En slik kopling ville være uheldig ved at det kunne påvirke informantene til i større grad å knytte meg til stillingen min og ikke til forskerrollen, som er løsrevet fra denne. Kun et intervju er av praktiske grunner gjennomført på kommunehuset, men da etter arbeidstid. (Vedlegg 4 viser intervju- og transkriberingstid, samt utvalg)

Det var viktig for meg å være bevisst på at jeg i kraft av både stilling og kunnskap som forsker innehar en maktposisjon stilt overfor de som skal intervjues. I mine samtaler med dem, både før og under intervjuene, ble det derfor essensielt å snakke på en enkel og forståelig måte, slik at både tematikk og situasjon ble mest mulig ufarliggjort. Informantene

skulle ikke ha en opplevelse av at de måtte prestere noe overfor meg, verken som forsker eller kollega i en topplederstilling. Som fenomenolog var min hensikt i størst mulig grad å få innblikk i deres umiddelbare tanker og refleksjoner rundt organisasjonen Seljord kommune og deres erfaringer fra beredskapsarbeidet knyttet til håndteringen av Covid-19.

Rent praktisk lånte jeg godkjent opptaker fra VID. Lydopptakene ble overført til egen, separat lagring. Disse vil, sammen med transkripsjonene, bli slettet når oppgaven er ferdig.

I forkant av hvert intervjuopptak gjentok jeg essensiell informasjon fra samtykkeskjemaet, og presiserte at alt som blir sagt i intervjuene var konfidensielt og bare skulle bli brukt i forskningssammenheng. Dette verken kunne eller ville bli brukt i jobbsammenheng.

Jeg la vekt på at jeg først og fremst var interessert i informantenes erfaringer, tanker og refleksjoner om arbeidet, at ingen svar kunne klassifiseres som rette eller gale, og at det var opp til dem å fortelle så åpent som mulig ut fra det de følte var riktig for seg. For forskningens del var det det umiddelbare og ærlige jeg var ute etter å få tak i. Kritikkk av kommunen var derfor greit å komme med.

Min opplevelse er at informantene stolte på mine forsikringer om konfidensialitet, at de svarte etter beste evne og så ærlig som råd. Dette underbygger jeg med at alle delte tanker om det de syns har vært utfordrende og vanskelig i denne perioden.

Under intervjuene forsøkte jeg å lytte så aktivt som mulig til det informantene assosierte og fortalte. Jeg prøvde å følge opp svarene deres med åpne spørsmål, så de kunne utdype det de tenkte og følte. Slik ville jeg unngå at deltakerne skulle referere til noe internt eller implisitt som jeg kunne misforstå eller gjette meg til meningen av. Det var en sjanse for at min forforståelse kunne mistolke budskapet deltakerne forsøkte å få frem, siden vi jobber i samme organisasjon. Jeg var derfor opptatt av å få informantene til å sette ord på temaer som de hentydet til eller snakket om i stammespråkstermer. Dette presiserte jeg også for dem både før og etter intervjuene, slik at de ikke skulle føle på verken dumhet på egne vegne eller at jeg fremsto som tungnem overfor deres budskap.

Informantenes individualitet og særpreg kom frem både før og under intervjuene. Noen informanter var tydelig nervøse og gruet seg til å bli intervjuet, mens andre var rolige og behersket. Enda andre syns det var direkte spennende å være med på et slikt

forskningsprosjekt. En informant fikk intervju spørsmålene tilsendt på forhånd, slik at hun var forberedt. Det er mulig at dette bidro til å skape trygghet i situasjonen.

Måten den enkelte uttrykker seg på, trygghet i stemme, ordvalg og formuleringsmåte er, sammen med kroppsspråk, med på å understreke informantens budskap. Mens noen av informantene virket avslappet og uanstrengte, kunne humre og komme med humoristiske kommentarer, ble andre raskt usikre og flakkende, unnskylte seg for at de ikke forsto spørsmålet eller kunne svare ordentlig. Det kan virke som informantene deler seg i to grupper på dette området, der personer i ledende stillinger fremstår som mer trygge og komfortable i intervjusituasjonen enn de som jobber i mer operative stillinger. Dersom en leder ikke oppfatter spørsmålet ber vedkommende om at det blir stilt på nytt, mens medarbeideren tenderer til å uttrykke usikkerhet og unnskyldte at de ikke helt forstår hva jeg er ute etter. Noen svar kommer momentant og fremstår som overbevisende, mens andre er mer nølende og spørrende. Enkelte tar seg tid til å tenke for å svare så fullstendig som mulig. En informant ber sågar om å få utdype svaret sitt ytterligere, dersom jeg ikke synes jeg har fått tilstrekkelig svar.

Jeg registrerer at jeg ganske raskt tilpasser meg den enkelte informant og tidvis inviterer til å nærmest hoppe over spørsmål, fordi jeg forstår at de ikke oppfatter nyansene i dem. Jeg opplever å få omsorg for informanten, ved å nærmest skåne vedkommende for et nytt spørsmål som hun trolig vil oppfatte som temmelig likt det forrige. I stedet velger jeg formuleringer og små, spontane omskrivninger av intervju spørsmålene som jeg tenker vil vekke gjenkjennelse hos informanten. Det er særlig begrepet "organisasjonen", i betydningen Seljord kommune, jeg forsøker å gjøre tilpassinger rundt. Videre veksler jeg mellom bruken av ord som "verdier", "holdninger", "mentalitet" og "stemning". Dette er med på å skape et mindre differensiert inntrykk av de ulike opplevelsene av organisasjonen og arbeidet enn det jeg hadde håpet på. Dette innebærer kritikk av spørsmålsstillingen jeg har lagt opp til. Selv om jeg i noen grad forsøker å følge opp med et tilleggsspørsmål og forslag til svar, der jeg fremhever svaralternativ i ulike retninger, gir det likevel ikke alltid gjenklang hos informanten. Her er det individuelle forskjeller mellom ledere og tjenesteutøvende medarbeidere.

Jeg hadde god nytte av de såkalte hjelpeordene jeg på forhånd hadde lagt til i spørreskjemaet. Disse gjorde at jeg kunne hjelpe informanten i retning av en assosiasjon

som kunne bidra til et svar, uten å legge føringer for hva vedkommende skulle svare. Jeg var opptatt av å skissere alternativ som gjerne kunne stå litt i motsetning til hverandre, som alternativene “anonym”, “treg”, “løsningsorientert”, “effektiv” til spørsmålet “Hvilke egenskaper (verdier, assosiasjoner) forbinder du med Seljord kommune i utgangpunktet, før coronapandemien?”.

Fra et metaperspektiv observerer jeg at jeg tenker merkelapper og koding alt underveis i intervjuene. Det er merkbart hvordan de forskjellige informantene både oppfatter og gir ulik mengde informasjon i hvert av svarene sine. Særlig en leder har informasjonsmettede setninger som gir stadig utfordringer til å vurdere, og deretter finne, nye koder. Dette oppfatter jeg som uttrykk for refleksjonsevne og gjenkjennelse. Min gjenkjennelse med mange av synspunktene enkelte deltakere kommer med er stor, og jeg blir derfor ekstra bevisst med tanke på reliabiliteten. Derfor forsøkte jeg å stille åpne spørsmål rundt områder jeg på en innforstått måte forstår hva vedkommende sikter til, men som for en ekstern kan være uforståelig.

For å få registrere det umiddelbare inntrykket, skrev jeg ned noen raske notater etter hvert intervju, slik Kvale og Brinchmann (2015) anbefaler.

Jeg følte på stor respekt overfor den enkelte informant, både av takknemlighet for at vedkommende stiller opp for mitt prosjekt, men først og fremst fordi jeg får innblikk i vedkommendes rene, upåvirkede tanker og erfaringer. Dersom jeg merket at informanten ikke ville snakke mer om et bestemt tema, trakk jeg meg raskt tilbake og gikk videre til neste spørsmål - som når jeg oppfatter at en person hentyder til konflikt, men samtidig ikke ønsker å gå nærmere inn på det. Likeledes lot jeg dem snakke ut dersom de var opptatt av et bestemt tema som jeg ikke nødvendigvis så relevansen av i øyeblikket.

Andre ganger opplevde jeg at informanter kunne dele mer personlig og detaljert enn jeg kunne håpe på. Dette tar jeg som en tillitserklæring. Samtidig tenker jeg at det bidrar til å høyne detaljnivået i besvarelsen og gir dypere innsikt i hvor sammensatt og samtidig sårbart arbeidet i en kommune - både i og utenom beredskapssituasjoner - kan være. Eksempler på dette er når en informant forteller om sine motforestillinger mot å endre arbeidstid og utvide arbeidsoppgaver for å tilpasse seg kommunens behov i en gitt situasjon. Eller når samarbeidsproblemer blir så utfordrende at det vanskeliggjør arbeidet knyttet til den felles

fronten kommunen er avhengig av å skape for å håndtere beredskapssituasjonen. Atter andre er tilsynelatende mer beredt til å stille opp der kommunen til enhver tid måtte ha behov. Slik opplever jeg at den fenomenologiske tilnærmingen kommer til sin rett.

### 3.2.3 Transkripsjon

Selve transkripsjonen foregikk ved at jeg lyttet til intervjuene og noterte ned hvert ord den enkelte sa, stoppet opp for å fullføre setninger og spolte tilbake når jeg var i tvil. Dette fortsatte helt til jeg var igjennom alle seks intervjuene.

Det faktum at mine informanter har ulik geografisk bakgrunn gir variasjon i talemål. Under transkripsjonen valgte jeg først å legge meg så tett opp til det enkeltes dialekt som mulig. Min tanke var å yte deltakerne så mye rettferdighet som mulig, ved at svarene innledningsvis ikke ble oversatt og potensiell mening ikke kunne gå tapt allerede i transkripsjonen (Thagaard, 2013). I ettertid har jeg, etter råd fra veileder og i tråd med Kvale og Brinchmann (2015), valgt å både fornorske og oversette svarene til mer standard bokmål. Noen steder har jeg valgt å kutte ut enkeltord som jeg tolker at ikke bidrar til innholdet, men som er lydhermende eller mer uttrykk for at informantene tenker mens de svarer. Hensikten er å gjøre teksten mer lesbar, uten å fjerne essensielt innhold (Thagaard, 2013, s. 227).

## 3.3 Analysemetode

### 3.3.1 Koding

Mitt utgangspunkt for masteroppgaven er et fenomenologisk forskningsdesign. For å strukturere den fenomenologiske tolkningen er det god hjelp i den tydelige rammen som Gioiametoden (Gioia, Coreley og Hamilton, 2012) gir. Metoden er hentet fra grounded theory, som er en annen kvalitativ tilnærming jeg mener passer godt til fenomenologisk design.

Prinsippet i Gioiametoden er å kode i tre omganger, ved å identifisere koder som reduseres og slås sammen til man sitter igjen med, i mitt tilfelle, to aggregerte tema som utgjør undersøkelsens oppsummerte hovedfunn. Disse bruker jeg videre som markører i empiridelen, som overordnet inndeling i kapitler.

Jeg tenkte på forhånd at hjelpeordene i intervjuguiden kunne være utgangspunkt for noe av kodingen. Det viste seg å stemme, samtidig som nye kodekategorier stadig kom til ettersom



jeg gjennomgikk nye intervjuer og tematikk, som til da ikke var utskilt som egen kode, dukket opp. Jeg forsøkte å samle beslektede tema, slik at det ikke skulle bli uoversiktlig, men håndterbart. I første koderunde kodet jeg bredt, og hadde totalt 21 overordnede koder. Mange av disse ble lagt til side i de neste koderundene.

Kodingen startet med at jeg gjennomgikk intervju for intervju. Jeg hadde teksten foran meg samtidig som jeg lyttet til opptakene. På forhånd hadde jeg tegnet opp en matrise med en kolonne for hver informant og rader for koder. Etter hvert som jeg oppdaget temaer informanten artikulerte og som jeg oppfattet som potensielt relevante for tematikken, markerte jeg disse med en fargeblyant og satte stikkord og sidehenvisning i matrisen under rett intervju og kode. Ettersom som jeg oppdaget stadig flere koder, ble radene flere. I noen tilfeller markerte jeg flere farger på samme uttalelse, fordi de kunne besvare ulike tematikker samtidig.

Etter første koderunde var det utfordrende å bestemme i hvilken grad jeg skulle slå koder sammen. Jeg tilpasset derfor kodingen litt etter litt, slo sammen koder som hadde sammenfallende trekk og gjorde stikkordnotater i tabellen. Jeg forsøkte å se etter beslektede tema og samle disse i stadig større samlekategorier, slik at jeg til sist kunne sitte igjen med et oversiktlig materiale som fortalte om hva som skjer med arbeidsmetoder og samarbeid under en omfattende, langvarig samfunnskrise. Det var fristende å nytte all informasjonen jeg hadde fått igjennom intervjuene, men mye av denne var ikke relevant for oppgavens tematikk, og måtte derfor legges til side.

For å komme frem til hvordan informasjonen fra intervjuene kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål, måtte jeg benytte forskjellige fremgangsmåter og forsøkte å krysse informasjonen med ulike innfallsvinkler ved å sette dem opp i nye tabeller. Ved streng systematikk, vurdering av relevans for forskningsprosjektet og deretter jakt på gode eksempler fra informantene, bygde jeg opp tabellen. Denne ble utgangspunktet for empirikapitlet. I og med at resultatene pekte mer i retning av måten å jobbe sammen på enn organisasjonsidentitet, ble dette kodearbeidet mer omfattende enn først antatt.

Til sist satt jeg kodene skjematisk opp etter Gioias tretrinnsmodell, se side 38.

Utover dette har jeg laget to modeller for hendelser som illustrerer noen av funnene intervjuene har gitt, som jeg finner relevante for problemstillingen. Disse blir presentert i drøftingskapitlet.

### 3.3.2 Resultat

Som metode for å legge frem og beskrive funnene brukte jeg kodeskjemaet, og tok utgangspunkt i andregangskodene. Dette satte jeg skjematisk opp for å strukturere informasjonen, og silte ut hvilke aspekt som var relevante for problemstillingen. Jeg opplevde å ha funnet mye spennende informasjon, men jeg ble nødt til å avgrense strengt ut fra det som kunne tolkes som relevant for prosjektets tematikk.

Som nevnt ble sitatene fornorsket, samtidig som de er forsøkt å holde så tett opp til informantenes formuleringsmåte som mulig. Med tanke på reliabiliteten er det likevel en viss risiko knyttet til å gjøre slike tilpassinger, selv om jeg etterstreber at budskapet skal være bevart.

Utgangspunktet mitt var å studere hvordan organisasjonsidentitet preges av samfunnskriser, men da intervjuene var gjennomgått, transkribert og kodet var det tydelig at informantene i hovedsak hadde vektlagt andre tema enn dette. Samhandling og måter å samarbeide på utkrystalliserte seg. Det samme gjorde kvalitetsfokus, arbeidsinnsats og pågangsmot. I tillegg snakket flere om konflikt.

Som følge av dette ble det nødvendig å gjøre justeringer. Enten ved å bearbeide stoffet ytterligere for å finne frem til oppfatninger av organisasjonsidentiteten før og nå, eller ved å tilpasse meg empirien og endre problemstilling og forskningsspørsmål. Etter drøftinger med veileder bestemte jeg meg for å gå for sistnevnte. Dette førte til ny gjennomgang av intervjuene, supplerende koderunder og jakt på meningsmønstre. Jeg kunne bruke mye av det jeg alt hadde gjort, men måtte tilføre og vektlegge omgivelser, relasjoner, samspill og konflikt, samtidig som jeg la fra meg organisasjonsidentitet som tema.

For å illustrere funnene som belyser studiens tematikk veksler jeg mellom parafrasering og direkte sitater fra intervjuene. Jeg har valgt å ha med forholdsvis mange direkte sitater, for å la den enkelte stemmen komme frem, siden dette etter min oppfatning korrelerer godt med fenomenologisk design.

Jeg forsøker å variere refereringen mellom informantene, men ser at noen dominerer mer enn andre. Alle deltakerne kom med relevant og interessant informasjon, men enkelte snakker med større bredde og relevans for prosjektets kjerne, eller avvik fra denne, enn andre. Dette gjør stemmene tydeligere og lettere å referere. Alle informanter er likevel representert i empirikapitlet.

### 3.4 Metoderefleksjon

Metoderefleksjon handler her om validitet, reliabilitet, metodekritikk og etiske aspekt.

#### 3.4.1 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om gyldighet i resultatene, om funnene er overførbare til andre sammenhenger og om forskningsprosjektet har fått svar på det det har satt seg fore å finne ut av. Her blir det viktig å være kritisk til egen analyse og det man presenterer som funn. Det stiller også krav til korrekt og nøyaktig presentasjon av data.

Det vil være vanskelig å bruke denne undersøkelsen til å si noe generelt om hvordan organisasjoner opplever at arbeidet og samhandlingen har blitt preget av pandemien. Individuer har sine egne erfaringer, oppfatninger og egenskaper som kun er deres og ikke uten videre kan overføres til andre. I tillegg har hver kommune sin egen måte å løse pandemihåndteringen på.

Likevel er det mulig at noe av informasjonen er mer universell, blant annet den som bekrefter det forskning på kriser allerede forteller; at kriser kan virke samlende. Videre kan vi trekke linjer til forskning på helsefremmende faktorer på arbeidsplassen og faktorer som bidrar til konflikt.

Analysen kan være preget av min subjektivitet. Som intern kan jeg ha jaktet på og tolket temaer som jeg forventet å finne, og oversett andre. Selv om siteringen holdes tett opp til informantenes utsagn, er det risiko for at jeg kan ha forvrengt og tilpasset budskapet.

Reliabilitet handler om konsistens og stabilitet i målingene som er gjort. Det stilles krav til transparens i prosessen, slik at andre i prinsippet kan gjenta samme undersøkelse etter denne oppskriften, og få samme resultat (Kvale & Brinchmann, 2015). Dette er enklere å få til i en kvantitativ spørreundersøkelse enn ved kvalitative intervju, siden den kvalitative forskningen tar for seg enkeltindividenes fortellinger og fordypet seg i dem, mens den kvantitative stiller nøyaktig samme spørsmål til alle deltakere som svarer via

forhåndsdefinerte svaralternativ. Det er risiko for å gå glipp av detaljene ved kvantitativ metode, til gjengjeld får man bredere nedslag og større mulighet til å trekke generelle slutninger basert på svarene. Det er større sjans for variasjon i resultatet ved kvalitative undersøkelser, selv om noenlunde samme spørsmål blir stilt til hver informant.

Kontekstuelle elementer som tillit, tonefall, kroppsspråk, distraksjoner og relasjon kan spille inn på hva informantene oppfatter og ønsker å dele.

Det er mulig at informantene kan misforstå spørsmålene, som både kan oppfattes som ganske like, samtidig som de kan oppleves abstrakte og vanskelig tilgjengelige. Intervjuer og deltaker kan tillegge begrep, som "organisasjon", "egenskaper" og "verdier", ulik mening. Videre er det mulig at informantene kan bli feilsitert og ikke minst feiltolket.

Reliabiliteten kan dessuten bli påvirket av at intervjuer og informant kjenner hverandre fra før. En fordel med mitt kjennskap til informantene er at de gir inntrykk av å stole på meg og fortelle ærlig og mer detaljert enn jeg kunne forvente. Dette kan styrke dataene. Samtidig er det en fare for at de kan ha misforstått mine spørsmål eller svarer det som de vurderer som fordelaktig for kommunen. Informantene kan forsøke å svare det de tror jeg ønsker å høre, ikke minst siden jeg rent hierarkisk i organisasjonen står over de fleste av dem.

Jeg har forsøkt å beskrive prosessene min forskning har bestått av, valg som er tatt, avgrensninger som er gjort og utfordringer underveis. Mitt utvalg av informanter kan vurderes som lite, men informantene er hentet fra ulike nivåer og sektorer i organisasjonen og er i antall innenfor normalen for masteroppgaver basert på kvalitative intervju. Variasjonen i rolle, organisatorisk plassering, alder og kjønn kan tilsi at svarene er representative og gyldige innenfor denne konteksten.

#### 3.4.2 Metodekritikk

Det å forske i egen organisasjon bør problematiseres. Forskeren har en rolle som intern, samtidig som vedkommende skal opptre som ekstern, objektiv forsker overfor informanter som vedkommende i varierende grad kjenner. Som intern er deler av kulturen kjent, men kanskje ikke alle og ikke eventuelle subkulturer. Det kan bidra til ubalanse og forutinntatthet overfor noen, men ikke andre. Ved å forske i en annen organisasjon som jeg ikke har tilknytning til, kunne denne koblingen vært unngått.

Når jeg studerer egen organisasjon kjenner jeg noen grener av organisasjonstreet bedre enn andre, har oppfatninger av hvordan de fungerer og møter derfor med min forforståelse og kanskje forventinger til hva jeg vil finne. Jeg kan ha sympati med noen og mindre forståelse for andre, blant annet fordi min relasjon til deltakerne er ulik. Jeg jobber tettere på noen og enkelte kan, med sine fortellinger, påvirke mitt syn. Samtidig har jeg inngående kunnskap om kommunen på et overordnet nivå, inkludert det strategiske beredskapsarbeidet. Dette kan bli særlig utfordrende i kombinasjon med fenomenologisk design, der forskeren skal være åpen og sette fordommene til side, for å slippe fortellingene til. Bevisst eller ubevisst kan jeg oppsøke eller forfølge spor som jeg tror jeg vil finne. Likeledes kan jeg utelate eller overse andre spor, fordi jeg ikke oppfatter smulene som blir lagt ut og dermed ikke plukker dem opp og følger stien.

Jeg vurderte innledningsvis å supplere intervjuene med mine egne, ukesvise notater fra beredskapsarbeidet, som etnografisk sekundærmateriale. Det ville bidratt til metodetriangulering og kunne gitt supplerende aspekt og nyansering av informantenes fortellinger, samtidig som mine subjektive oppfatninger kunne gitt nye innfallsvinkler til problemstillingen. Jeg fant ikke plass til å ta dette med.

Alternativ som observasjonsstudier, fokusgruppeintervju og kvantitative spørreundersøkelser er kommentert i metodekapitlet.

Blant avgrensninger jeg har måttet gjøre er det særlig lokal kultur og samspill med innbyggerne jeg ikke fikk med innenfor rammen. Organisasjonsidentitet er naturlig nedtonet. Tema knyttet til salutogenese som teoretisk bakteppe i tilknytning til arbeidshelse ville vært interessant å forfølge, men fikk ikke plass. Sammenligning mot terrorhendelser eller krig kunne også vært interessante innfallsvinkler. Av hensyn til konfidensialiteten har jeg valgt å ikke vektlegge informantenes kjønn, alder eller bosted i analyse og drøfting, selv om det kunne gitt interessante perspektiver.

### 3.4.3 Forskningsetikk

Etiske aspekt ved en masteroppgave omhandler blant annet formaliteter, som å søke NSD om godkjenning av prosjektet. Videre innebærer det konfidensialitet, kildevern, behandling av sensitive opplysninger og andre forskningsetiske aspekt som oppstår.

Prosjektbeskrivelse og intervjuguide ble sendt til NSD og fikk godkjenning på vilkår av at jeg fjernet hjelpeordene "fare for å bli sykemeldt" fra intervjuguiden (vedlegg 1). Dette ble gjort.

Tillit mellom intervjuer og informant og følsomhet for det personlige materialet jeg får tilgang til gjennom intervjuene er en interessant balansegang. Kunsten er å ikke bli for subjektivt påtrengende og heller ikke ufølsom overfor enkeltmennesket, vedkommendes opplevelser og det hun/han velger å dele. Dette innebærer etiske aspekter.

Som forsker har jeg et etisk ansvar for å ta vare på deltakernes sannhet. Ikke minst blir dette viktig når undersøkelsen gjennomføres i en liten organisasjon på et lite sted (Thagaard, 2013, s. 226). Når stoffet til dels dreier seg om følelsesmessig vanskelige temaer som samarbeid, konflikt og påfølgende helseplager, krever det ytterligere varsomhet. Det gir meg ekstra grunn til å ivareta anonymitet i referering og sitering. Å finne balansen mellom tilstrekkelig belysing og drøfting av et tema, samtidig som informantenes konfidensialitet skulle ivaretas, ble derfor etisk krevende. Det er et sentralt etisk prinsipp i kvalitativ forskning å sørge for deltakernes anonymitet og bevare deres integritet. Jeg var redd for å utbrodere for mye, samtidig som forskeren i meg hadde behov for å legge frem og diskutere mulige, ulike sider, slik at stoffet ble interessant og forskningsfellesskapet kunne få innblikk i problematikken.

Siteringen byr på etiske utfordringer siden jeg forvalter en virkelighetsoppfatning som er en annens og som jeg har ansvar for å bevare med den betydningen den var lagt frem. Likevel er det nesten uunngåelig at jeg ikke legger til noe av mitt eget når jeg omtaler uttalelsene.

Det har vært en selvfølge å ikke bruke erfaringene deltakerne har delt om sine opplevelser fra pandemien i jobbsammenheng. Dette er sentralt fordi den er overlevert under en tillitsbasert ramme og med en lovnad om at den ikke skal brukes. I tillegg fordi jeg neppe ville fått tilgang til denne kunnskapen hvis det ikke var for dette masterprosjektet. Jeg har fått innsikt i personlig og detaljert kunnskap som både riser og roser kommunen, men som kun har relevans for denne studien og forskningsfeltet.

## 4 Resultatkapittel

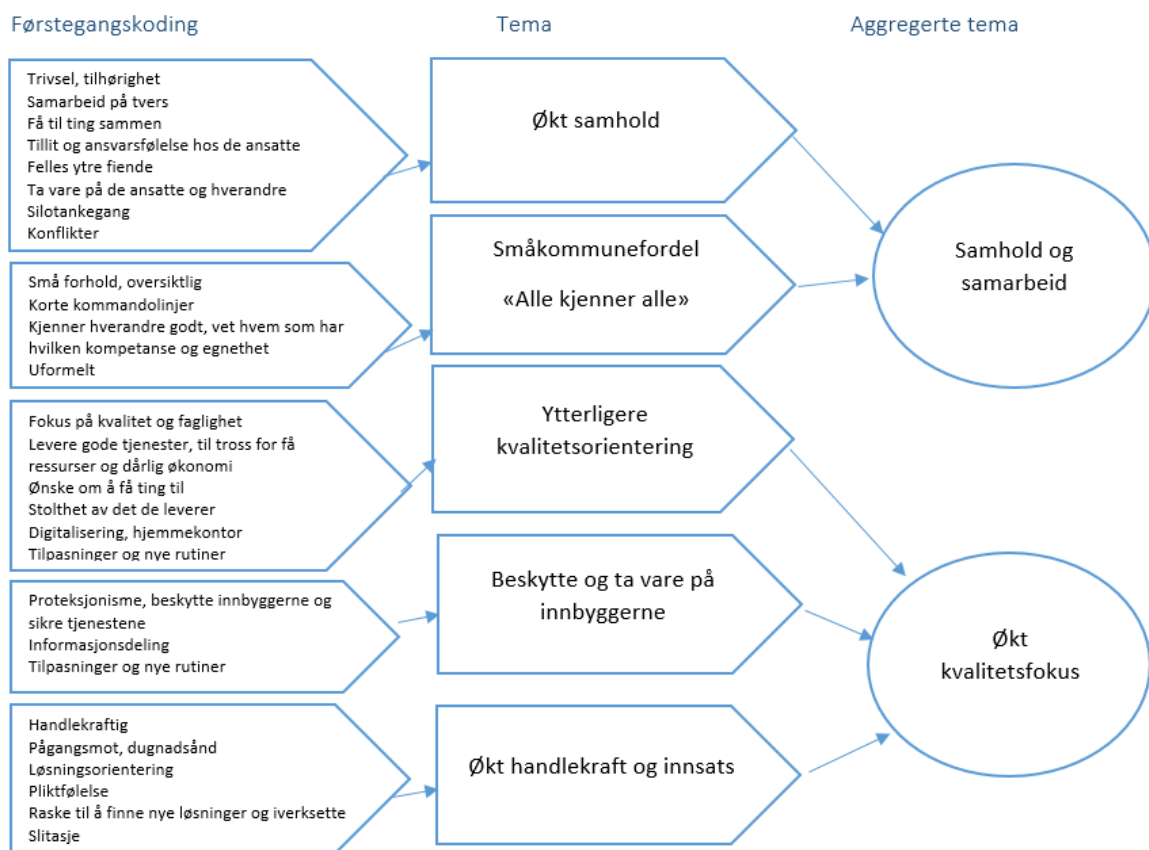
I kapittel fire presenterer jeg funn fra de seks intervjuene med ansatte i Seljord kommune.

### 4.1 Oppsummering av funn

Resultatkapitlet inneholder en sammenstilling av de ulike informantenes utsagn om hvordan coronapandemien har preget måten organisasjonen jobber sammen på. Resultatet er bygget på et lite utvalg ansatte, fra forskjellige tjenesteområder og med ulik hierarkisk plassering i organisasjonen. Det baserer seg på fortellingene som kommer frem gjennom samtalene med informantene, og kan derfor ikke tas til inntekt for andre ansatte i samme kommune, slik kvalitativ forskning begrenser generaliserbarheten. I tillegg kommer min tolkning av utsagnene.

Ut fra problemstilling, forskningsspørsmål og tre koderunder etter Gioiametoden (Gioia, Coreley og Hamilton, 2012), sitter jeg igjen med to hovedfunn; *Samhold og samarbeid* og *Økt kvalitetsfokus*. Dette representerer også essensen fra mitt umiddelbare inntrykk fra intervjuene. Disse ble ytterligere bekreftet når jeg har lest og lyttet igjennom samtalene.

Når jeg skal beskrive funnene nærmere vil de aggregerte temaene fra kodingen utgjøre ytre ramme. Samtidig går jeg tilbake til andre koderunde og de fem temaene; *Økt samhold*, *Småkommunefordel*, *Ytterligere kvalitetsorientering*, *Beskytte og ta vare på innbyggerne* og til sist *Økt handlekraft og innsats*. Jeg har i tillegg valgt å ta med en egen overskrift om motivasjon og verdier, siden dette er et sentralt forskningsspørsmål, og et tema jeg tar opp i teori- og drøftingskapitlene.



Figur 1: Kodeskjema med figurer som viser kodeprosessen etter Gioiametoden (Gioia, Coreley) og Hamilton, 2012), fra første- til tredjeangskoding.

For å illustrere funnene og samtidig forsøke å knytte dem opp mot forskningsspørsmålene, vil jeg i det følgende beskrive dem nærmere, underbygd med sitater fra intervjuene.

Først vil jeg si noe generelt om informantenes opptreden og formidling under intervjuene.

#### 4.2 Informantenes formidling

Av hensyn til informantens integritet og med tanke på konfidensialitetskravene, omtaler jeg deltakerne samlet.

Informantene formidler på selvstendig vis sine tanker og erfaringer når de blir presentert for intervju spørsmålene. Det er merkbart at enkelte deltakere oppfatter nyansene i spørsmålene bedre enn andre. Flere bemerker at de tidligere aldri har tenkt over at en kommune er en organisasjon. Dermed blir enkelte spørsmål vanskelig for dem å besvare. For de fleste er det å bli intervjuet en nokså fremmed situasjon, og mange er ikke vant til å forholde seg til begrep som “egenskaper ved en kommune”, “verdier” eller “mekanismer på



arbeidsplassen". Ved hjelp av mine omformuleringer og dikotomiske alternativ fra hjelpeordene, kommer informantene likevel med sine betraktninger ut fra sine respektive ståsteder. Slik svarer noen informanter ganske ensformig, mens andre evner å relatere seg til begrepene på en mer nyansert måte og svarer mer differensiert og utfyllende.

Konteksten den enkelte står i ser ut til å prege dem. Et fellestrekk for alle intervjuene er at den enkelte snakker mest om det som er nært og kjent. Det er i tråd med den fenomenologiske tilnærmingen og den frie assosiasjonen de blir bedt om å nytte.

Ut fra den tilsynelatende oppriktigheten deltakerne velger å svare med er det grunn til å tro at opplevelsene de skildrer er ekteføyte og ærlige. I alle seks intervju kommer det som nevnt frem personlige synspunkt og erfaringer som deltakerne ikke trenger, men likevel velger å dele. Dette gjør svarene mer detaljrike og interessante for studien, samtidig som de trekker i den retningen den enkelte har sitt fokus. Det er nettopp den personlige erfaringen som, både i kraft av å være en kvalitativ undersøkelse og ut fra et fenomenologisk perspektiv, er interessant for dette forskningsprosjektet.

Når bakgrunn, ansvar og hierarkisk plassering i organisasjonen er så ulike er det naturlig at assosiasjoner, verdier og opplevelser viser et stort spenn. Noen fremstår som trygge i situasjonen og uttrykker seg med stort engasjement, følelser og til tider patos, har tydelig kroppsspråk og er på hugget i intervjusituasjonen. Andre virker mer usikre og lurer på om de har noe å bidra med i denne settingen. Noen nøler før de svarer, for deretter å komme med korte, famlende utsagn og unnskyldte seg for at de ikke kan svare bedre. Andre uttrykker seg mer sikkert eller kommer med uttalelser som vekker latter. Ingen intervju er gjennomgående enten engasjerte eller nølende, men hvert intervju er preget av en stemning i en bestemt retning.

Det er interessant å registrere hvordan folk formulerer seg, ikke minst om personlige ting som de er sterkt involvert i. Noen uttrykker seg subjektivt med jeg-budskap, mens andre bruker "man" eller "du" når de snakker om egne, ofte krevende erfaringer. Dette er ikke unikt for informantene, men en tendens i norsk talespråk, samtidig som det gir uttrykk for nøytralitet og distanse. I hvilken grad dette er bevisst eller ei er ikke godt å si, men det kan bidra til å holde følelser mer på avstand når vanskelige, personlig temaer skal omtales.

### 4.3 Samhold og samarbeid

Under temaet samhold og samarbeid knytter jeg tematikk fra andre koderunde som bygger opp under dette, *Økt samhold og Småkommunefordel*.

Alle informantene beskriver Seljord kommune som organisasjon preget av samhold og trivsel. Likevel kommer det raskt frem at flere først og fremst tenker samhold på egen arbeidsplass, eventuelt med enheter de jobber tett på. Flere synes å finne det unaturlig å kjenne nær tilknytning til alle deler av organisasjonen, særlig til enheter som faglig sett ligger fjernt fra deres egen tjeneste.

En viss silotankegang skinner igjennom hos noen informanter. Dette kommer spesielt frem blant ansatte i helse- og omsorgsektoren. De uttrykker en sterk tilhørighet til jobben og et sammenspleiset kollegium, avgrenset til arbeidsplassen og tilstøtende enheter innenfor samme sektor.

For det første trives jeg veldig bra med kollegiet her. Jeg har jo jobbet her i mange år og har hatt en veldig god tone på avdelingen, sånn at uansett hvordan dagen har startet, så blir den bra etter å ha vært på jobb. [...] Jeg tror det har å gjøre med at vi har et godt miljø, og vi er så avhengige av hverandre. Alle vet at de blir stolt på og har tillit, så da - ja, da tar du også ansvar. Alle står på for å gjøre det beste ut av situasjonen.

Informanter fra kommuneledelse, organisatorisk tilknytning til sentraladministrasjonen og de som jobber med kommunikasjon, later til å ha en annen oppfatning og følelse av tilhørighet til organisasjonen. Disse uttrykker følelse av samhold på arbeidsplassen og til organisasjonen som helhet. "Du var på en måte nær resten av organisasjonen selv om du jobbet fysisk uavhengig av dem".

Informanter på ulike nivå og fagområder fremhever samhold og det å få til ting sammen som karakteristisk for kommunen. På administrativ side var det godt samhold, og man var forberedt på en beredskapssituasjon:

Vi var trygge på hverandre, vi hadde planverk som var utformet, øvd på og evaluert. Vi hadde roller, visste hva vi skulle gjøre og vi hadde trent på det. Så på administrativ side tror jeg vi var klare til å ta en beredskapssituasjon - vi var ikke klare for så mange uker, men en beredskapssituasjon var vi klare for.

Samtidig er det flere informanter som deler sine opplevelser av uenighet med nylig gjennomført organisasjonsendring, samt enkelte konfliktfylte relasjoner. De opplever at det går ut over tilliten til ledelsen. En deltaker skildrer konflikt med en overordnet, mens en leder opplever at ulik forståelse fører til personkonflikt i beredskapsledelsen. Disse utfordringene preger intervjuene noe, og er med på å dreie fokus vekk fra det jeg først var ute etter. Samtidig tilfører de nye, interessante perspektiver.

#### 4.3.1 Økt samhold

Når informantene skal beskrive det som har endret seg i måten kommunen jobbet på som følge av coronapandemien, fremhever fem av seks at de opplever samholdet i organisasjonen som sterkere. Det er det første de nevner og det blir gjentatt flere ganger igjennom intervjuene. “Man bryr seg ekstra om kollegaene sine – de er ikke bare kollegaer, men også medmennesker.” Kun en informant mener tvert imot at samholdet ikke er styrket, men snarere svekket.

Noen beskriver en opplevelse av åpenhet og respekt for folks ulike reaksjoner på pandemien, enkelte blir engstelige mens andre blir operative. Flere opplever at det er samlende å lete etter løsninger i jobben mot en felles, ytre fiende. “Ved å jobbe sammen, klarer du som regel mer”.

Andre tolker gjensynsgleden etter måneder på hjemmekontor som et tegn på at kollegaer har savnet hverandre og trives best når de er samlet på jobb. Samtidig hadde mange opplevelsen av å være i samme båt som resten av landet:

Dette var jo ikke noe unikt, hele Norge gjorde dette. Så det at man var lærer i Seljord og satt hjemme, ja, det gjorde alle andre lærere også. Det gjorde alle andre som satt på et kontor. Jeg tror det også skapte et fellesskap. “Alle gjør dette. Det er sånn det må være nå”. Jeg tror samholdet ble bedre.

For å forberede seg på å håndtere pandemien har organisasjonen til dels måttet gjøre tilpasninger og endringer i organisering av arbeidsoppgaver, arbeidstid og arbeidssted som et ledd i å tilpasse tjenestene så hensiktsmessig som mulig. Dette har medført at enkelte ansatte har måttet samarbeide på tvers av avdelinger og enheter, til andre tider og med andre kollegaer enn det de gjør til daglig. Dette har skjedd innenfor flere programområder, men blant informantene er det særlig medarbeidere i helsesektoren som trekker dette

frem som et positivt bidrag til å samle organisasjonen. Ansatte som har jobbet med beredskapsledelse og informasjon opplever også økt samhold og sterkere vi-følelse, uavhengig av hvor i organisasjonen de opprinnelig jobber. Under pandemien har de fått mer innsikt i hverandres arbeidsoppgaver og utfordringer i arbeidshverdagen – noe som bidrar til større forståelse og økt samhold. Samtidig snakker flere om at de fikk støtte i kollegiet. “Det ble mer kommunikasjon med kollegaer, vi støttet hverandre. Jeg og NN snakket sammen hver dag i den perioden. Vi brukte hverandre til støtte og frustrasjon. Det var noe vi ikke hadde gjort før.”

Det var økt samarbeid på tvers av enheter flere steder under pandemien. Kompetanse ble kartlagt og ansatte flyttet der de trengtes mest. Mange så fordelene av styrkingen og satte pris på endringene. Noen tror de har fordelene av å kjenne hverandres kompetanse og egenskaper fordi kommunen er liten og dermed mer oversiktlig:

Det har jo vært mer samarbeid på tvers av profesjonene nå enn det det har vært før. [...] Samtidig som det var veldig utfordrende, fordi det er så mye nye rutiner. Men jeg tror det hadde vært enda tøffere hvis du ikke kjente folk fra før.

En forteller om daglig kontakt med ledere innenfor samme sektor. “Vi hadde i en periode daglige møter på Teams - sånn at jeg tror at vi ble enda mer knyttet sammen, hjelpe hverandre på tvers og “dette må vi få til”.

Gjennom nye oppgaver og samarbeid mellom enheter får man også kjennskap til hvordan andre deler av kommunen jobber, og hvilke utfordringer de står i.

Det er jo litt av læringen for organisasjonen at du får innblikk i hvordan andre jobber, og får forståelse for andre. Jeg tenker for eksempel når jeg hører at de har hatt 200 telefoner før lunsj på helsesenteret. Det er en verden som er helt ukjent for meg. Jeg vet ikke hvordan det ville føles, for det er jo en totalt forskjellig arbeidssituasjon.

Flere informanter understreker at arbeidet i beredskapsledelsen har vært samlende, at gruppen er godt sammensatt og har fungert på en konstruktiv måte. “Jeg føler vi har håndtert det veldig bra. Jeg er veldig fornøyd - jeg synes vi har vært et bra team”.

Kun en ansatt mener at samholdet har blitt svekket under coronakrisen, og tenker da på sin egen arbeidsplass. Vedkommende jobber i førstelinjen i helse og har opplevd store

forandringer i arbeidshverdagen sin som følge av kraftig økt arbeidsmengde, tilpasninger i arbeidstid og gruppering i låste team.

[Når] vi har blitt så slitne, så går nok det litt ut over samholdet. Vi har gått litt for mye oppå hverandre, og så er det ikke alle som går like godt sammen og det merkes ekstremt godt nå. Det er stor forskjell, så det er ting som vi må jobbe med framover, faktisk.

Andre informanter fra helsesektoren bekrefter at det har vært krevende, både med tanke på arbeidspress og organisering.

En annen informant presiserer at nylig gjennomført organisasjonsendring i kombinasjon med nye toppledere har ført til mer avstand og mindre kontakt. Konsekvensen ser ut til å bli opplevelsen av svekket tillit, som igjen går ut over tilknytning og samhold i organisasjonen. Vedkommende skiller tydelig mellom organisasjonen før og etter nye ledere kom på plass, men presiserer at samholdet er blitt sterkere som følge av pandemien. Samtidig understreker hun at det var samlende å jobbe sammen mot en felles ytre fiende. Kampen mot coronaviruset bidro for en periode til å begrave stridsøksen til ledere som hun opplevde å være i konflikt med.

Det er utrolig hva en sånn ytre fiende gjør. Da kan du bare sne all frustrasjon mot det der viruset istedenfor [...] Når alle hadde felles mål og alle jobbet sammen, så fungerte det bra - og så, når det begynte å roe seg, så boblet det opp igjen.

Denne oppfatningen får indirekte støtte av en annen informant. På tross av dette understreker begge likevel at effekten av coronapandemien så langt har vært positiv og samlende for kommunen.

#### 4.3.2 Småkommunefordel

I flere intervjuer kommer synet om at kommunen har fordel av å være liten og oversiktlig til uttrykk. Dette skjer uavhengig av informantens organisatoriske plassering. Informantene omtaler de korte veiene mellom ledelse og ansatte på enhetene som en styrke for samhold og trygghet i organisasjonen. Alle kjenner alle, på tvers av enheter og avdelinger, noe som gjør det mindre formelt og lettere å utveksle ressurser med relevant kompetanse, eller finne raske løsninger sammen. Når kommunen er liten, kjenner medarbeiderne dessuten brukerne sine godt.

Vi tenker på brukerne våre, at det skal være trygt for dem. Vi har en fordel med å være ganske små, som kommune, vi kjenner innbyggerne våre og tenker "hvordan går det med Per?". Så ringer vi ham og sjekker.

Dette eierskapet synes å bidra til å skape trivsel og tilhørighet til jobben og kommunen. Det kan tyde på stolthet og ansvarsfølelse, og en forpliktelse om å gjøre en best mulig jobb på vegne av kommunen.

Uavhengig av hvor i organisasjonen de er plassert trekker flere informanter frem frihet, kort vei mellom ansatte og ledergruppe og uformell samhandlingsstil som positive trekk som preget kommunen tidligere. I og med endringsprosessen og nye ledere, er den uformelle kulturen forsøkt styrt mer i retning av "å følge linja". Dette synes å være gjort for å sikre makt og myndighet til rett nivå og hindre undergraving av ledelse, men det oppleves som uvant og distanserende for flere. Noen mener at tilliten dermed blir skadelidende.

Vi har alltid snakket om det med de korte linjene til administrasjonen og den store graden av frihet som vi har hatt - frihet med ansvar. Det er derfor jeg aldri skriver timer når jeg jobber overtid for eksempel. Det er forventet at du jobber en del og så kan du ta deg fri hvis du må. Du får på en måte igjen for at du gjør en god innsats.

#### 4.4 Økt kvalitetsfokus

Det aggregerte temaet *Økt kvalitetsfokus* springer ut av andregangskodene *Ytterligere kvalitetsorientering, Beskytte og ta vare på innbyggerne og Økt handlekraft og innsats*. I det følgende vil jeg vise hvorfor disse kodene er valgt ved å presentere noen av informantenes beskrivelser innenfor hvert tema.

Fire av informantene setter direkte ord på det de oppfatter som et utpreget fokus på kvalitet som noe karakteristisk ved kommunen. I intervjuene kommer det frem hvordan den enkelte ivrer for å gjøre en god jobb, møte brukerne respektfullt og yte service i alle ledd. Faget fremheves som bindeleddet rundt tjenestemottakerne. Oppfatningen at kommunen leverer gode tjenester med høy kvalitet til tross for stram økonomi, ser ut til å dominere. Flere identifiserer seg med oppgavene og uttrykker stolthet knyttet til arbeidet.

Vi er veldig opptatt av de tjenestene vi leverer, og jeg tror det gjør noe med at folk syns det er vanskelig å være borte fra jobb. De vet at de betyr noe, alle har sine ansvarsområder. Så det å delegerer ansvar og involvere i prosesser - vi er liksom et

team. Det er ikke noen forskjell på stilling. Jeg opplever at vi har en veldig likeverdig holdning til hverandre.

#### 4.4.1 Ytterligere kvalitetsorientering

Under pandemien har kvalitetsorienteringen blitt ytterligere utvidet og skjerpet på flere måter. Tiltakene som ble satt inn for å gjøre kommunen mest mulig i stand til å forhindre og dernest håndtere smitte, samt sørge for forsvarlig drift og kontinuerlig tjenesteleveranse, ble planlagt med stort faglig engasjement og innsats innenfor alle områder. Kommunen fikk god tid til dette arbeidet. Om det skyldes flaks eller god planlegging vites ikke, men da intervjuene ble gjennomført, var det første smittetilfellet i kommunen nylig bekreftet.

I det overordnede beredskapsarbeidet handlet det mye om å sikre rett informasjon ut til ytterste ledd, samt planlegge bemanning og drift for ulike scenario. Det var store mengder informasjon fra regjering og helsemyndigheter å sette seg inn i, samtidig som beredskapsledelsen lagde lokale forskrifter i flere omganger. I tillegg måtte kommunen sørge for at befolkningen var oppdatert, ved å dele viktig informasjon. Situasjonen endret seg raskt, og det var krevende å følge med for å formidle rett informasjon videre:

Det var vanskelig å formidle til folk som ringte inn. Vi måtte tydeliggjøre det veldig: "Dette er regelen i dag, i morgen kan det være annerledes." Det var jo en frustrasjon det at jeg følte at jeg ikke får informasjonen levert godt nok, men i ettertid ser jeg jo det at det var fordi man visste ikke bedre og man kunne ikke gi ut noen informasjon som man ikke hadde selv.

Regjeringen oppfordret til utstrakt bruk av hjemmekontor, utnytte digitale plattformer til samhandling og å legge til rette for at de som måtte være på arbeidsplassen i minst mulig grad skulle bli utsatt for smitte. Kommunen satte derfor raskt alle som ikke måtte være på arbeidsplassen i stand til å jobbe på hjemmekontor. Teams og delingsplattformer åpnet for kontakt, dokumentdeling og samskriving. Sammenlignet med andre kommuner i regionen later Seljord til å ligge flere måneder i forkant når det gjald utnytting av digitale hjelpemidler. Slik sikret kommunen stabil tjenesteleveranse på tross av begrensningene den nye situasjonen satte. Mange ansatte hadde erfaring med digitale samhandlingssystem fra før, og så fordelene av det.

Vi satt folk raskt i stand til å jobbe hjemme, vi ga opplæring på digitale tjenester og skapte delingsarenaer. Vi var de første som hadde kommunestyremøter og de første som involverte politikerne på den måten. Vi var handlekraftige, tidlig ute, proaktive. [...] Jeg tror vi var et godt eksempel på å få på plass beredskap og digitalisering.

Noen deltakere er godt fornøyde med mulighetene og arbeidsroen som hjemmekontor gir.

Da var det jo helt nydelig å bare sitte og få konsentrere seg om det [...] Du fikk jo litt læring selv av det, for det du vanligvis bare får gjort med venstrehånda fikk du jo gjort litt mer grundig nå.

Enkelte informanter med lederansvar opplevde bruken av hjemmekontor som negativt:

De ukene jeg satt på hjemmekontor og bare så vidt var innom av og til, var ikke så veldig heldige – verken for meg selv eller for de andre [...] Jeg tror mange følte seg litt alene, de er jo så vant til at jeg går her i gangene og at de kan spørre meg om alt [...] Det blir ikke det samme å ta en telefon til meg.

Medarbeiderne kunne savne den daglige kontakten med lederne, som var travelt opptatt med å organisere og planlegge arbeidet. De kunne trenge en å sparre med eller søke støtte hos. Enkelte arbeidsplasser ble ganske folketomme.

Jeg husker vi var ca. 5 stykker på huset, og vi hadde et veldig godt samhold, men det ble litt større avstand til de som ikke var der [...] Men vi ble jo oppfordret til å ha hjemmekontor, så det var det vi skulle.

Risikoen for at arbeidsmiljømessige utfordringer kunne blomstre opp ble større når arbeidspresset var høyt og lederne satt på hjemmekontor. “Du mister den hverdagslige praten hvor du kan plukke opp ting. Det at vi fikk beskjed om å ikke være her – vi var jo hjemme og styrte alt hjemmefra - det skal jeg aldri gjøre igjen”.

Det å begrense arbeidsmengden og arbeidsinnsatsen blir en stor utfordring for flere, fordi oppgavene var så mange, arbeidspresset stort og situasjonen uoversiktlig. Ikke minst var dette utfordrende for beredskapsledelsen. Med stort ansvar og hjemmekontor kunne man i praksis jobbe hele døgnet; “da satt jo folk bokstavelig talt midt på natta i mange uker for å få levert tjenester, fordi alt skulle være 100 % hele veien. Det var ikke bra”. Denne kritikken



synes å henge sammen med kritikken av at det høye beredskapsnivået stadig ble opprettholdt.

#### 4.4.2 Beskytte og ta vare på innbyggerne

Som et ledd i kvalitetsarbeidet, fremstår det å beskytte innbyggerne som essensielt.

Informasjon står sentralt i alle kriser, og det var derfor viktig for beredskapsledelsen å informere godt og jevnlig ut til ansatte, innbyggere og besøkende. God informasjonsdeling kan bli brukt som et ledd i å skape forutsigbarhet og trygghet for de berørte.

Beredskapsledelsen nyttet kommunens hjemmeside, Facebookside og lokalavisen for å formidle statusoppdateringer. Enkelte opplevde positiv respons fra innbyggerne: "Det kom ganske mange bort til meg sånn i mars, april og sa "takkt for at du passer sånn på oss"".

Nye rutiner ble innført som et ledd i dette kvalitetsarbeidet. Seljord kommune hadde i perioder egne innreiseforskrifter og strenge karantenereregler. "[Jeg] synes jo de var veldig strenge, men det førte jo til ingen smitte. Jeg husker at jeg følte meg beskyttet. Men selvfølgelig kjipt for alle de som gjerne ville på hytta."

Med nye fraværs- og karantenereregler som innebar lavere terskel for å være borte fra jobb kunne det bli krevende dersom personer med nøkkelkompetanse ble satt ut av spill. Det ble svært viktig å planlegge bemanningen ut fra kompetansekrav, smittevern og potensielt fravær. Alt dreide seg om å "å beskytte befolkningen. Beskytte tjenesten, klare å opprettholde og klare å levere tjenester til tross for få ansatte."

Tilpasninger og nye rutiner er et tema som passer inn både under *Ytterligere kvalitetsorientering* og *Beskytte og ta vare på innbyggerne*. Gjennom arbeidet med å forberede seg på å håndtere pandemien ble kvalitetsfokuset innskjerpet og tilpasset smittevernforvarlig drift. Ledere og medarbeidere beskriver hvordan de måtte sette seg inn i nytt stoff som stadig ble oppdatert ettersom pandemien utviklet seg. Kunnskapen og kvaliteten på disse områdene var kanskje ikke så god innledningsvis i pandemien, men ble bedre etter hvert.

Nye arbeidsmetoder og ny kunnskap kan komme til nytte også etter pandemien, og føre til varige endringer i måten å jobbe på. Det gir inntrykk av en organisasjon som evner å tilpasse seg når det er nødvendig, og vitner om at forbedringer er mulig.

Mange av rutinene vi har laget og mange av oppgavene vi har satt i gang får vi jo bruk for senere [...] Det er jo alltid ting du kan endre på en arbeidsplass, og det vi har gjort i forbindelse med coronapandemien, det har vi lært masse av. Vi kommer til å ta det med oss.

Sammen med andre kommuner i regionen innførte Seljord flere, strenge innreiserestriksjoner og lokale karantenereregler. Hensikten var å beskytte folket og å kjøpe seg tid til å rigge opp beredskapen, men det medførte ekstraarbeid.

Vi gjorde gode, kraftige grep tidlig, for å bevare folks helse og redusere smitterisiko. I retrospectiv kan man jo si at det var litt voldsomt, men det var nytt for oss [...] Hadde det skjedd nå i dag hadde vi kanskje tenkt litt mer regionalt. Men jeg tror vi lærte mye i starten som vi drar nytte av nå.

Engasjementet for smittevernberedskapen kommer tydelig frem: "Prøve å ligge et halvt hestehode foran hele tiden. Jeg blir operativ og får masse energi og synes det er kjempegøy [...] Akutt smittevern er utrolig morsomt, vanlig smittevern er skikkelig kjedelig."

Likevel var det risiko for svekket kvalitet på andre tjenesteområder som ikke handler om beredskap.

[Vi] måtte redusere tilbudet til pasientene. Da kan du risikere at du ikke plukker opp nyoppståtte ting. I verste fall kan folk dø - fordi de ikke går til legen. Så det å klare å ha fokus på at man må hjelpe de som må ha hjelp, og at de skjønner at de må kontakte oss.

Kvalitetskravet påvirket arbeidstiden til de ansatte. En informant innrømmer at hun ble provosert når det plutselig var forventet at hun skulle stille opp til andre tider og med andre oppgaver enn normalt. I begynnelsen hadde hun lyst til å protestere og forsto ikke hvordan arbeidsgiveren kunne forvente dette. Hun kjente på misunnelse overfor de som var permitterte og kunne gå på tur i skogen i stedet. "Jeg kunne kjenne at jeg ble litt sånn sta. At dette ansvaret her vil jeg ikke ta. Jeg kjente at; "nei, jeg ville ikke det". I retrospekt ser vedkommende at det var nødvendig.

Informasjonsdeling bidrar til å trygge innbyggerne. Det er kjent at informasjonsbehovet i en beredskapssituasjon er nærmest ubegrenset. Derfor har man gjerne egne ressurser dedikert

til nettopp dette arbeidet. Informasjonsbehovet gjelder både internt i organisasjonen og ut mot publikum. Relevant og god informasjonsdeling kan spille en omdømmemessig viktig rolle for kommunen. Kommunikasjonsmedarbeiderne forteller at det kunne bli et kappløp mot klokken og andre, ikke-offisielle kilder.

Når situasjonen endrer seg hyppig blir det utfordrende å holde tritt med utviklingen både på hjemmeside og i svartjenesten. Dette var med på å skape usikkerhet for de som skulle forvalte informasjonsoppgavene. Noe av det viktigste ved informasjonsarbeidet var nettopp å formidle siste nytt når det gjaldt regelverk. Å svare på publikums spørsmål og å lytte til deres frustrasjon ser ut til å være viktig: “Jeg følte meg litt som en sånn søppelsekk. Det var noen som bare ringte for å kjeft.” Dette var en helt ny opplevelse og bidro til frustrasjon.

Noen ganger var det sånn; “ah, kan jeg ikke bare legge på?” For alt var jo på telefonen. Også skal man sitte der og liksom være forståelsesfull, så legge på, og så ringer det jo med en gang. Da var det bare å ta tre pust og så rett på’ n igjen.

#### 4.4.3 Økt handlekraft og innsats

Handlekraft er et resultat jeg knytter til det aggregerte temaet *Økt kvalitetsfokus*.

Informantene forteller om en organisasjonskultur der stå-på-viljen og dugnadsånden er godt rotfestet. I utgangspunktet er det mange som opplever det som karakteristisk for ansatte i Seljord kommune å gi litt ekstra i jobben sin. “Altså, hvis de blir sett og føler seg verdsatt – det er utrolig hvor mye folk orker.” Begreper som “løsningsorientering”, “pågangsmot”, “dugnad” og “ildsjeler” blir nevnt, når kollegaenes innsats karakteriseres. Dette gjelder særlig under akutfasen av pandemien. “De jobbet mer og sov mindre.”

Flere informanter beskriver en bølge av formidabel innsats fra praktisk talt alle ansatte, uavhengig av sektor eller enhet. De ansatte mobiliserte for å bidra der det trengtes.

Det var veldig gøy å se hvordan alle bare snudde seg rundt, og det poppet opp flinke folk som sa “Det kan jeg gjøre, det kan jeg ta ansvar for.” [...] vi har jo så mange flinke folk, og jeg tror vi har en ganske stor grad av psykologisk trygghet i gruppa, så folk er ikke redde for å vise seg frem.

I flere intervju kommer det frem at ansatte ønsker å være til nytte. “[D]et var “alle mann til pumpene” og bidra der man kan, også på tvers. Det var veldig morsomt og interessant å se.”

Ulempen ved dette var at det etter hvert ble litt uoversiktlig. Ingen hadde til enhver tid full oversikt over alle oppgaver og ansvar, men det kommer ikke frem at det har medført alvorlige feil.

Samtidig er det flere som ikke legger skjul på at dette hadde en kostnad i form av slitasje og alt for mange arbeidstimer. "Jeg tror aldri jeg har jobbet så mye med noe i mitt liv som jeg gjorde de ukene jeg satt hjemme". Noen prøver å si fra om behovet for nedtrapping:

For meg personlig var dette en helt ny opplevelse i beredskap. Prøve å si fra; "ta det ned, vi bruker opp folk". Jeg trodde ikke jeg snakket om meg selv egentlig, men jeg gjorde jo i ettertid beviselig det, i tillegg til alle andre rundt meg. Så det var ikke noen god opplevelse. Det å kjenne på at du har ikke noen grense for hvor mye du yter, du lar det gå ut over grensa, det er ikke noen god lederegenskap.

Flere deltakere trekker parallell til kommunens årlige festivaler og Dyrsku'n, og tenker at stå-på-viljen kan ha sammenheng med den lange tradisjonen for å stå sammen og jobbe dugnad til det beste for bygda. En fremhever kommunens visjon om å være "det gode vertskap".

Noen deltakere uttrykker en sterk pliktfølelse til å stille opp og bidra der det trengs. En formidler stor tillit til myndighetene, og stiller opp ut fra en følelse av pålegg: "Jeg går på autopilot. Du gjør det du skal og det du får beskjed om, og sånn er livet." Andre forteller om ansatte som stiller opp på fritiden for å organisere eller få opplæring. Samtidig har vi hørt deltakere fortelle om motstand mot det forventede merarbeidet.

Det kommer frem at kommunens beredskapsplan kun var laget for å håndtere en beredskapssituasjon i 72 timer, ikke for et uvisst antall måneders lang unntakstilstand. Opprettholdelsen av beredskapstrykket får kritikk:

Det hadde ikke noe å gjøre med at folk ikke ønsket å bidra, men vi hadde gitt så mye, vi hadde løpt som en 100 meter, men så gikk det opp for oss at "vi skulle jo løpe maraton" - ikke sant! Det var veldig få av oss som hadde kondis og energi til å løpe maraton, når vi hadde startet med å løpe 100 meter.

Informantene forteller om en organisasjon som var proaktiv og rask til å finne løsninger ettersom utfordringene dukket opp. "Hvis det var en problemstilling på en onsdag kveld, var

det en lønsning torsdag morgen”, sier en. En annen forteller: “Folk er flinke – de stilte jo opp på fritida. [...] Vi snakker om nasjonal dugnad, og det var det jammen og.”

Beredskapsledelsen i kommunen hadde daglige møter fra og med 13. mars og i flere måneder fremover. Av og til oftere. Dette var arbeidskrevende og førte til at stadig nye oppgaver ble satt ut, samtidig som det tok fokus vekk fra den daglige driften av kommunen. I et intervju kommer det frem at det var indre uenighet i beredskapsledelsen om beredskapsnivået og krav til innsats. Etter hvert ser det ut til at denne uenigheten utviklet seg til konflikt.

Beredskap er også et fag. Selv om man har ansvar for kommunens beredskap så er det ikke nødvendigvis sagt at du har kompetansene eller erfaringen, innsikten eller klokskapen. Der har jeg opplevd at man ikke nødvendigvis heller er lydhør, men agerer som om man har kunnskap og kompetanse, fordi man har ansvar. Det er ikke en veldig heldig kombinasjon i beredskap.

Flere i beredskapsledelsen var urolige for hva det store arbeidspresset ville gjøre med folks helse, og var redde for å bruke opp både velvilje og energi før innsatsen var strengt nødvendig. “Systemet må være der, rutinen må være der, men det må skaleres opp og ned mye bedre, ut fra hvordan situasjonen er. Vi kjørte fullt trøkk alt for lenge - noe som verken var forsvarlig eller riktig”.

#### 4.4.4 Kvalitet - til hvilken pris?

En slik intens innsats over mange uker viser seg å få menneskelige kostnader. Antallet arbeidstimer multipliserte seg raskt opp. Eksterne krav i kombinasjon med internt arbeidspress blir beskrevet som enormt krevende.

Jeg hadde brukt opp alle energilagrene mine. Du følte at ting bare vokste over deg. [...] på et eller annet tidspunkt måtte du sove. Men jeg vet ikke om du kan kalle det søvn - det var som du hadde vært inni en trykkoker. Hodet var helt fullstendig kjørt, og det som ikke var skrevet ned det husket du ikke. Du skjønnte etter hvert at strekkreaksjonene hadde bygd seg opp, du hadde kjørt så hardt så lenge at det var ikke noe mer å hente.

Ansatte som har god kunnskap om helse og oppfatter seg selv som sterk og energisk, ble til slutt preget av alt arbeidet.

Jeg har liksom tenkt at jeg kan jobbe 18 timer i døgnet - det funker bra! For jeg bare jobber på kvelden. Men så fikk jeg jo [helseplager]. Men så vet jeg jo ikke om det er pga. konflikten eller den massive mengden arbeid som har ligget der siden februar. Det er kanskje summen. Så fysisk tror jeg kroppen min har begynt å si fra at “nå må du slappe av litt”, men psykisk har det gått veldig bra.

Når beredskapstrykket fortsatte å være høyt, var det risiko for at det ville gå på helsa løs for flere.

Vi måtte jobbe på en helt annen måte. Det ble en helt annen hverdag, det ble så himla travelt. Det gjorde noe med meg. Hadde det fortsatt så hadde jeg slutta. Det er det ingen tvil om, for dette gikk ikke lenger.

Når det første plan- og grunnarbeidet var gjort og situasjonen fremdeles var rolig og oversiktlig ble det lagt til rette for at også lederne skulle få ta ut fri i form av avspasering. Faren ved å plutselig slappe av etter mange ukers intensiv jobbing over tid viste seg.

Den time-outen var som å ta av korken på en champagneflaske - du hadde holdt ting nede i trykk, tok av korken, fikk liksom bie litt, så bare bobla det over enda mer, og det resulterte jo i at jeg ble syk.

På tross av disse belastende konsekvensene, opplever fem av seks informanter at tilhørigheten er styrket og kommunen er mer samlet igjennom coronapandemien. Opplevelsen av splittelse er knyttet til arbeidsplassen og har sammenheng med det enorme arbeidspresset og organiseringen av arbeidet. Samtidig uttrykkes det tro på at dette vil endre seg når pandemien er over.

#### 4.5 Motivasjon, personlige egenskaper og verdier

Personlige verdier og egenskaper ser ut til å påvirke motivasjonen den enkelte har til å bidra til kommunens kamp mot coronapandemien. Flere informanter gir uttrykk for et ønske om å hjelpe der det trengs:

[Jeg] liker jo veldig godt å være til nytte. Det å gjøre en forskjell for andre mennesker, det syns jeg er kjempegivende. Både for de som jobber sammen med meg og for befolkningen i Seljord - det syns jeg er kjempestas å kunne være med å bidra til at folk føler seg tryggere og at vi er så godt forberedt som vi kan.

En annen fremhever det å være en del av et fellesskap:

Når alle gjør en så god jobb, og det går så bra, så har jeg også lyst til å bidra. [...] En god motivasjon er jo at tiltak som har vært gjort har vist å være veldig gode. Det er jo ikke noe smitte i Seljord - og det motiverer veldig til å fortsette.

Andre informanter ser det mer som en naturlig del av jobben sin å stille opp der det trengs. En understreker pliktfølelsen overfor arbeidsgiver, en annen fremhever forpliktelsene i profesjonen. Atter andre føler på ansvar for å lede kommunen best mulig igjennom pandemien. "Jeg hadde et sterkt ønske og vilje til å være Seljords mann i rollen før coronaen, og det var jeg fast bestemt på å være også under coronaen."

[Det å] få en organisasjon til å levere i en krise og en beredskapssituasjon som du skjønte ville prege i lang tid. Den preger jo hele samfunnet. Det å få levert tjenester gode nok, kvalitetsmessig gode nok tjenester, gjennom den tiden, det var veldig motiverende å legge til rette for det.

En medarbeider sier at hun motiveres av å bidra til å beskytte innbyggerne gjennom å hindre smittespredning. "Det hører jo med til jobben, så det er liksom en selvfølge. Så er det å jobbe for å holde smitten nede i kommunen. Å prøve å ivareta det best mulig for de som trenger det."

Informanter i lederposisjoner beskriver arbeidet som hektisk og altoppslukende. Ansatte i mer utadrettede stillinger opplever å få tildelt oppgaver, ansvar og arbeidstid som er krevende, men som de stort sett er innstilte på å ta. Ambisjonsnivået er forskjellig. En innrømmer at det som motiverer "er jo det, å få det til. Du trenger ikke å være best i klassen, men det skal være ganske bra i alle fall." Enheter og ansatte reagerer ulikt på endringer og usikkerheten dette medfører. Noen trives i det akutte mens andre foretrekker stabilitet og forutsigbarhet.

## 5 Drøftingskapittel

I dette kapitlet vil jeg drøfte de fire antakelsene om hvordan samfunnskriser preger måten å jobbe sammen på, som jeg avslutter teorikapitlet med.

### 5.1 Ut fra de teoretiske innsiktene om at enhver organisasjon påvirkes av endringer i omgivelsene, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at coronakrisen i stor grad har endret arbeidssituasjon og arbeidsmetoder

Et funn synes å være at pandemihåndteringen tvinger kommunen inn i nye rutiner og måter å løse oppgaver på. Dette bekrefter organisasjonens avhengighet av omgivelsene og behovet for tilpassinger når forandringer skjer. Endringer skjer på internasjonalt nivå, mens det påvirker og håndteres lokalt, på domenenivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 200-201).

I utgangspunktet kan nye arbeidsmåter virke tungvint, men de ansatte viser engasjement og forståelse for endringene. Det at noen for eksempel uttrykker entusiasme rundt akuttmedisinsk arbeid, viser indre motivasjon (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 3) for jobben, og mulighet for å anvende kompetanse og energi som makt (Trygstad, 2004, s. 132).

Det skal ofte tilspissede situasjoner til for at endring skal skje (Kovoor-Misra, 2009, s. 496). Ordtaket "nød lærer naken kvinne å spinne" blir kanskje bekreftet her. En leder understreker at lærdom og nye arbeidsmåter vil tas med videre i arbeidet etter pandemien. Nygaard og Løvaas (2019, s. 4) har vist at organisasjoner er avhengig av kreativ nytenking for å starte utvikling. Oppgaveløsingen som foregår i fellesskapet kan være systematisert kreativitet, og dermed innovasjon (Matthiesen, 2014, s. 37). Dersom motivasjonen ikke bare er styrt av nødvendigheten for tilpassinger, men henger sammen med medarbeidernes indre motivasjon og ønske om å bidra, kan det være produkt av verdibevisst ledelse og transformasjonsledelse som ledelsesfilosofi (Matthiesen, 2014, s. 38).

Samtidig vil noen si at endrede arbeidsmetoder måtte komme, uavhengig av eventuell motivasjon og kreativitet, og mer som en nødvendighet ut fra situasjonen som oppsto.

#### 5.1.1 Hjemmekontor

Friheten til å kunne nytte hjemmekontor kan være et gode. Når det blir en tvangstrøye, viser det seg å ikke alltid oppleves like positivt. Ledere savner den daglige, uformelle praten med sine medarbeidere og muligheten til å fange opp småting som kan være ødeleggende for arbeidsmiljøet. Videre er de bekymret for at folk kan bli ensomme. Medarbeiderne savner den frie muligheten til å sparre og søke støtte hos leder.



Særlig lederne artikulere faren for å jobbe alt for mye, fordi de i mindre grad må forholde seg til en avgrenset arbeidstid, alt haster, ingen avlaster dem og ingen følger tilstrekkelig med på arbeidstiden deres. Det kan se ut til at pliktfølelse og ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 37) dominerer side om side.

På den annen side gir hjemmekontoret ro til å jobbe og konsentrere seg om de lange tankene på en helt annen måte enn når man er på arbeidsplassen. Muligheten til å jobbe hjemmefra gjorde dessuten at arbeidet ikke stoppet opp, da statsministeren beordret alle som hadde kunne ha hjemmekontor hjem for å jobbe. I tillegg kjenner vi til de effektiviserende sidene ved hjemmekontor og digitale møter. De klimamessige positive konsekvensene av mindre reising og oppvarming er ikke direkte relevante her, men kjente bieffekter.

Den sosiale siden av mennesket er kanskje den som lider mest under slike forhold. Mange savner samværet med kollegaer i arbeidstiden og venner og familie på fritiden. Samtidig vises skrekkbilder fra langt mer belastede land, og vi forstår at nordmenn er heldige – ikke minst i en liten distriktskommune som knapt har smitte. Gjensynsgleden når landet åpner opp igjen, bekrefter vår sosiale hunger og behov for tilhørighet (Sandvik & Nytrø, 2009, s. 17-18).

Likevel kan det være medarbeidere som opplever at kollegaer på hjemmekontor nærmest har fri, fordi de ikke trenger å møte på jobb og ingen har tilstrekkelig kontroll over hva de gjør når og hvor. Dette kan helst tolkes som uttrykk for misunnelse og mangel på innsikt i andres arbeidshverdag. Det gir inntrykk av dårlig gruppesamhold (Trygstad, 2004, s. 132) og manglende tillit til både kollegaer og ledelse. Det kan likevel være viktig å imøtegå slike synspunkt og ta dem på alvor, for å unngå at det bidrar til dårlig arbeidsmiljø.

(Vedlegg 5 viser skjematisk oppsett av positive og negative tilbakemeldinger om hjemmekontor)

#### 5.1.2 Økt handlekraft og pågangsmot

Alle informantene beskriver hvordan hele organisasjonen fra midten av mars 2020 giret opp og de ansatte strakk seg for at kommunen skulle håndtere pandemien best mulig. I min prosjektbeskrivelse er det nettopp denne handlekraften jeg lot meg inspirere av.

Når en krise rammer kan organisasjonen gå i to retninger; samhold eller oppløsning. Organisasjonen synes å reagere unisont med løsningsorientert handling og pågangsmot. Den fremstår som en corpus, preget av lagånd (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 128; Sjøvold, 2014, s. 163). Dette er verdier som styrker samhold og fellesskap.

At kriser er samlende får jeg bekreftet i intervjuene, gjennom egne observasjoner lokalt, gjennom faglitteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Erfaringer fra andre typer kriser de siste årene, som 22. juli-terroren, terrorangrepet mot Charlie Hebdo og "Black lives matter" i USA det siste året, viser lignende tendenser. Folk mobiliserer når sentrale verdier blir angrepet.

Flere informanter trekker frem den utpregete dugnadstradisjonen i bygda, og ser stå-på-viljen i sammenheng med denne. Det er risikabelt å påstå at bygdekulturer er mer positivt innstilt til dugnad enn større samfunn. Nyhetsbildet har vært preget av historier om formidabel innsats fra sykehuspersonell, sykehjemsansatte og lærere landet over. Det er likevel sikkert at seljordingene har erfaring med å samarbeide om gjennomføringen av store arrangement.

Ut fra Nygaard og Løvaas (2019) og Matthiesen (2014) kan vi knytte denne innsatsen til indre motivasjon og ekstrarolleatferd. Medarbeiderne synes å oppleve det meningsfylt å bidra i beredskapsarbeidet, både for å beskytte innbyggerne og for å levere gode tjenester. Det er grunn til å tro at de opplever tillit når de får tildelt ansvar og mulighet til å bruke sin kompetanse. Vi kan anta at dette har sammenheng med transformasjonsledelse og sterk tilhørighet til arbeidet.

Samtidig kan man stille spørsmål ved om det er greit at ansatte over tid jobber ekstraordinært, selv om Arbeidsmiljølovens overtidsgrense ble tilpasset tidlig under pandemien. Hva har partene igjen for dette? Triumfen, vil kanskje noen si, er at det til nå har vært minimalt med smitte i kommunen og regionen ellers. Innbyggerne kan derfor føle seg beskyttet. Flere informanter motiveres av nettopp dette. Det er for tidlig å hevde at innsatsen er verdt strevet i og med at pandemien pågår fremdeles. Kanskje ville resultatet i Seljord vært det samme med en mer normal arbeidsinnsats.

Når produktet av innsatsen er at flere ansatte får helseplager, blir sykemeldte og vurderer å slutte som følge av den enorme arbeidsmengden, kan man uansett spørre seg om

omkostningene var verdt det foreløpige resultatet. Faren for at kommunen sliter ut medarbeiderne før det virkelig gjelder, er til stede. Alternativt kunne kommunen planlagt for ulike scenarier, men spart på kreftene når situasjonen tillot det, for så å skalere opp dersom den forandret seg.

Det kan være at gruppesamholdet, autonomien og strategiske allianser (Trygstad, 2004, s. 132-134) er så sterke at de overlever på selvstendighet og ansvarfølelse uavhengig av slitasje og misnøye. Denne typen atferd har Matthiesen (2014, s. 36) vist at kan ha sammenheng med lederstilen transformasjonsledelse.

Samarbeid på tvers av organisasjonen er en effekt av endret arbeidssituasjon. Dette blir omtalt i neste underkapittel.

## 5.2 Ut fra de teoretiske innsiktene om kriser og samhold, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at coronakrisen har vært samlende for organisasjonen.

Basert på fortellingene som kommer frem i intervjuene, kan det se ut til at beredskapsarbeidet mot den store ytre fienden, Covid-19, i sum har vist seg å være samlende for de ansatte i kommunen. Alle deltakerne forteller at trivsel og tilhørighet ligger i bunnen fra før. Enkelte beskriver at det har skjedd en gradvis endring i dette som følge av omorganisering og nye ledere i toppledelsen. Likevel indikerer fortellingene at deltakerne i utgangspunktet opplever en organisasjon der tillit og trivsel er sentrale verdier, og at disse er styrket så langt i pandemien. Kun en informant opplever samholdet som svekket.

### 5.2.1 Samarbeid på tvers

Følelsen av økt samhold henger blant annet sammen med at flere har erfart samarbeid på tvers av organisasjonen som fremtredende under pandemien. For noen er dette en ny, positiv erfaring som har bidratt til å samle organisasjonen. Informantenes utsagn viser at organisasjonen i større grad var preget av silotankegang tidligere, men at dette har endret seg som følge av den utstrakte bruken av ressurser på tvers. Som Steiro og Torgersen (2009, s. 130) viser er samhandling en likeverdig, tillitsbasert prosess mellom parter som utfyller hverandre kompetansemessig, og har felles mål. Når dette fungerer på en tilfredsstillende måte og aktørene opplever positive ringvirkninger, blir det en erfaring som gir energi og skaper samhold i en ellers utfordrende tid. Gruppesamholdet blir utvidet og energien er målrettet (Trygstad, 2004, s. 132) ved at nye grupper inkluderes. Som vi så hos Jacobsen og

Thorsvik (2013, s. 224) kalles enheter på likt nivå som etablerer samarbeid for interorganisatoriske relasjoner. Årsaken til samarbeidet kan være ressursmangel.

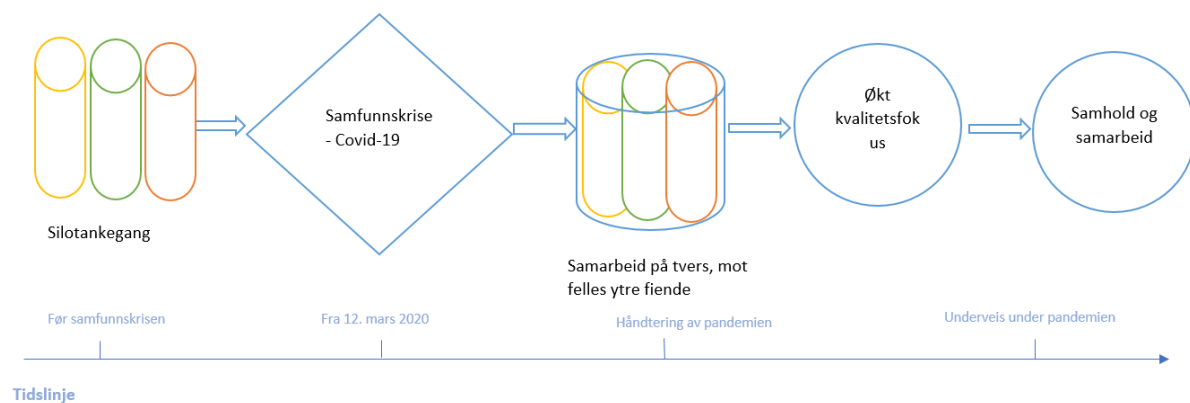
Det er mulig å forestille seg at opplæring av nye kollegaer vil være krevende for tålmodigheten når man står i en presset situasjon. I en overgangsfase kan det gå ut over brukerne ved at tjenesteleveransen blir forsinket. Likevel fremheves fordelene av å være liten kommune der mange kjenner til hverandre og det er enklere å ta raske beslutninger.

En eventuell uvilje mot å jobbe sammen med andre enn dem man kjenner godt kan være uttrykk for en kombinasjon av selvtilfredshet eller lavt selvbilde, fremmedfrykt og mangel på tillit. En kommune er en stor organisasjon med mange underenheter, der muligheten for fremvekst av subkulturer og egendefinerte mål som ikke forholder seg til mål på organisasjonsnivå er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 186). Handler det mer om redselen for å måtte forholde seg til nye mennesker som man ikke kjenner like godt, ikke har samarbeidet med før eller er redd for å bli avslørt som mindre kompetent enn? Det kan være både selvfølelse og tvil rundt egen kunnskap og yrkesutøvelse som snakker gjennom eventuell skepsis til samarbeid. Som vi har sett er det knyttet makt til ekspertise og allianser (Trygstad, 2004, s. 132). Når nye mennesker med annen bakgrunn og erfaring kommer inn, kan makten føles truet. Dersom kollegiet klarer å etablere strategiske allianser med nye kollegaer, vil de samlet kunne komme styrket ut av situasjonen og påvirke andre maktbaser. Kanskje opplever de at denne arbeidsformen er lærerik ved at ulike yrkesgrupper og erfaringsbakgrunner bidrar til at man utfyller hverandre i oppgaveløsningen.

På den annen side kan både ansvar og oppgaver på de ulike arbeidsplassene være så forskjellige at det først og fremst oppleves tungvint å skulle få inn nye medarbeidere. Når situasjonen i tillegg er akutt, og rutiner og prosedyrer krevende, blir det ekstra sårbart å skulle forholde seg til nye mennesker. Dette fører gjerne til at de som alt har mye ansvar får mer, slik flere deltakere bekrefter. Disse blir ekstra utfordret med tanke på å takle stressende situasjoner og samtidig måtte være tålmodige. Dette gjenspeiler seg i uttalelsene til en informant, som innrømmer at det til slutt gikk på helsa løs. Kanskje ble rammebetingelsene så forandret at det gikk ut over lagånden (Sjøvold, 2014, s. 163).

Den positive erfaringen med å samarbeide med andre personer og yrkesgrupper ser ut til å ha forsterket vi-følelsen og samtidig brutt ned siloveggene og bidratt til fellesskap. Dette kan

gi samhandlingsbasert motivasjon (Steiro & Torgersen, 2011, s. 160-161) og henge sammen med ny, gjensidig respekt for ulik kompetanse, kampen mot en felles, ytre fiende og målet om høy tjenestekvalitet. I arbeidet med å gi så kvalitativt gode tjenester som mulig, synes medarbeiderne å erfare at samarbeid på tvers av organisasjonen er fruktbart.



Figur 2: viser prosess i organisasjonen, fra silotankegang via samling mot coronaviruset til samarbeid på tvers og økt kvalitetsfokus som fører til samhold og samarbeid i organisasjonen.

Likevel kan man spørre om dette er holdninger og allianser som vil opphøre den dagen pandemihåndteringen slutter, eller om det vil bidra til videre tverrfaglig samarbeid på tvers av enheter. Dette behøver ikke stå i veien for økt samhold i organisasjonen. Fordi kriser og forandring ofte følger hverandre er det mulig å se for seg at håndteringen av coronakrisen på sikt kan utgjøre utgangspunktet for en ny, forbedret organisasjonskultur og skape grunnlag for videre tillit og respekt. Dersom individer og organisasjonen utnytter identitetsgapet og ser på situasjonen som en mulighet, kan det bidra til tro på organisasjonen og skape åpenhet for forandring (Kovoor-Misra, 2009, s. 502-504).

Det er relevant å spørre om hvorfor krisen ikke fører til mer splittelse og oppløsning i organisasjonen. Dette kan ha sammenheng med at kommunen i utgangspunktet har liten turnover. Folk er stabile i stillingene sine og trofaste mot kommunen. Kommunen har et stort omland, men forholdsvis liten ressursflukt over kommunegrensene. Samtidig er småbyer med sykehus og andre kompetansebedrifter på såpass avstand, at det praktiske ved å arbeide i nærområdet kanskje veier tyngst. Videre kan det henge sammen med kulturelle og historiske element, som tradisjon for å samarbeide og ambisjoner tilknyttet egen kommunes posisjon.

5.3 Ut fra de teoretiske innsiktene om motivasjon, relasjoner og kriser, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for indre motivasjon for å yte ekstra for kommunen i pandemihåndteringen.

Ambisjonen om å levere gode tjenester av høy kvalitet ser ut til å prege kommunen både før og under pandemien. Det fremstår som et overordnet mål for kommunen, uavhengig av coronaviruset. Mye av informasjonen fra intervjuene dreier seg om tjenestekvalitet. Informantene tegner bildet av en ambisiøs organisasjon som ønsker å reagere raskt, beskytte innbyggerne mot Covid-19 og levere tilpassede tjenester på øverste hylle. Vi kan trekke linje til visjonen "Seljord - det gode vertskap". Kommunens higen etter å etterleve visjonen ser ut til å ha både positive og negative følger.

Organisasjonen opplever en formidabel innsats fra de fleste ansatte. En mulig forklaring kan begrunnes historisk ved at mange ansatte har vært en del av dugnadskulturen rundt Dyrsku'n og de årlige festivalene i bygda. Likevel blir det nærliggende å trekke inn begrepet ekstrarolleatferd, som er tett knyttet til indre motivasjon, trivsel og transformasjonsledelse (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 3; Matthiesen, 2014, s. 36). Når indre motiverte medarbeidere er verdibevisste og innovasjonsorienterte blir det et fortrinn for organisasjonen å ha slike ansatte i krisetider (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 6). I håndteringen av pandemien ble det i stor grad opp til den enkelte kommune å organisere beredskapsarbeidet, selv om overordnede retningslinjer kom fra sentralt hold. Innovasjonstanke og kreativitet ble dermed utfordret. Ifølge artiklene til Matthiesen (2014) og Nygaard og Løvaas (2019), synes innovative organisasjoner å ha fordeler når det gjelder å takle endringer, fordi de er familiære med å tenke utvikling og forbedring. Når konteksten er krevende og uforutsigbar, blir selvstendigheten ved ekstrarolleatferden særlig viktig, fordi det blir nødvendig at de ansatte tar egne initiativ (Matthiesen, 2014, s. 37). Informantene i dette forskningsprosjektet fremhever nettopp de ansattes innsats i kommunens håndtering av pandemien. Det blir fortalt om ekstraordinær og kreativ jobbing som indikerer individualitet og ansvar i kombinasjon med engasjement og hjerte for arbeidsplassen og kommunens trygghet gjennom å levere så gode, tilpassede tjenester som mulig. Likevel har vi sett at det er risiko for at medarbeiderne strekker seg for langt.

Samtidig er handlekraften ikke uproblematisk, fordi det kan føre til ukoordinerte enkeltoperasjoner – ikke minst når ledelsen delvis skjer digitalt, på avstand og ikke ansikt-til-ansikt, som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor. Dessuten kan det medføre at

medarbeiderne jobber altfor mye, fordi ingen kontrollerer arbeidstiden deres og oppgavetilfanget er enormt. Dette hører vi flere historier om. Skadevirkningene av et høyt arbeidspress blir skildret av enkelte, og får støtte i faglitteraturen. Saksvik og Nytrø (2009, s. 16-17) peker på risikoen ved å stå i stort press over tid, og viser blant annet at frykten for konsekvensene ved ikke å utføre arbeidet kan utgjøre motivasjonen for å fortsette den potensielt helseskadelige innsatsen.

Særlig ledere virker utsatte her, fordi det gjerne ikke er noen som bistår eller overtar deres oppgaver dersom de er fraværende. I driften er dette mer styrt av ordninger i lovverket, som grenser for pålagt arbeidstid, overtidsbetaling og krav til hviletid. I en krisesituasjon forsterkes kravene til ledere naturlig, fordi de må ivareta de daglige oppgavene parallelt med krisehåndteringen. Det ser ut til å ha vært noe omdisponering av ressurser og nedprioritering av enkeltoppgaver, men det virker ikke tilpasset omfanget av arbeid tilknyttet beredskapsarbeidet.

Pandemien er ikke unik for Seljord kommune, men noe alle samfunn globalt står overfor samtidig. Likevel finnes det ulike måter å håndtere og tilpasse arbeidet på, blant annet ut fra den faktiske smittesituasjonen lokalt, faren for innført smitte, tilgangen på ressurser og muligheten for omdisponering. Økonomi er alltid en sentral faktor. I dette tilfellet forsto kommuneledelsen at staten ville bevilge midler til coronarelaterte formål. Dette ble benyttet, men ikke i et slikt monn at det fikk vesentlig reduserende effekt på slitasjen hos enkelte - særlig ikke lederne. Her var kanskje de strategiske alliansene og kompetansen (Trygstad, 2004, s. 133) ikke god nok, samtidig som energien (Trygstad, 2004, s. 132) på et vis ble for god, slik at varsel om slitasje ikke ble tilstrekkelig overbevisende. Likevel kan lederinnsatsen tolkes som en verdiorientert handling motivert av det meningsfulle i arbeidet (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 2), fordi den handler om noe langt større enn vedkommende selv. Denne atferden kan knyttes til verdibevisst transformasjonsledelse.

Informanter i lederstillinger forteller om gjentatte forsøk på å appellere til nedtrapping og samtidig varsling om de personalmessige konsekvensene dersom oppgavetilfanget ble opprettholdt. Dette ser ikke ut til å ha blitt tatt til følge i tilstrekkelig grad. Denne tematikken blir drøftet mer i neste delkapittel.

5.4 Ut fra de teoretiske innsiktene om arbeidspress og helse, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for at støtte fra ledere og kollegaer gjør det mulig å stå i stor arbeidsmengde og høyt press over tid

I fem av seks intervjuer omtaler informantene arbeidet mot coronaviruset som samlende for kommunen. Flere fremhever at de har blitt bedre kjent med kollegaer og organisasjonen, og har fått mer respekt for hverandres oppgaver og ansvar. Dette har jeg drøftet tidligere.

Videre diskuterer jeg andre sider ved sosial støtte som kom frem i intervjuene.

Til tross for beskrivelser av økt samhold får vi skildringer av hva nye oppgaver, tidspress og høyt arbeidspress kan føre til. En informant innrømmer at hun ville sluttet i jobben dersom arbeidspresset, ressursmangelen og fastlåst teamjobbing hadde fortsatt.

Kravet fra publikum og ledelse er å ha trygge, forutsigbare tjenester, også under en pandemi. Toleransegrensen er kanskje nådd når både arbeidsoppgaver og arbeidsmengde øker, samtidig som presset utenfra er stort og den enkelte må håndtere sin egen frykt for å få og videreføre smitte. Vi kan trolig ikke forvente at den indre motivasjonen går på autopilot i det uendelige. Særlig ikke hvis rammebetingelsene endrer seg (Sjøvold, 2014, s. 163), og medarbeiderne opplever slitasje på helse, pågangsmot og arbeidsmiljø.

Dersom informasjonsflyten er god, tilliten på plass i kollegiet og relasjonen til leder stabilt god, kan mennesker tåle arbeidspress bedre (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 16-17). Når de ansatte opplever å kunne påvirke gjennom sin energi og strategiske allianser (Trygstad, 2004, s. 132-134) og får tildelt ressurser som gjør arbeidsdagen lettere, erfarer de samtidig anerkjennelse og tillit. De opplever seg sett når utfordringene blir tatt på alvor og ledelsen imøtekommer dem med etterlengtede løsninger. Denne formen for støtte kan bidra til at forbedret arbeidshelse og evne til å stå lengre i motbakke (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 17; Sjøvold, 2014, s. 43-45). Samtidig oppnår ledelsen stabilitet i arbeidet. Som vi så hos Saksvik og Nytrø (2009) kan psykologiske skader oppstå selv om formålet er meningsfullt, som ved pandemibekjempelse. Graden av kontroll og styring over oppgavene blir avgjørende.

Påvirkningskraft og kunnskap kan være en form for kontroll i denne konteksten.

Dersom ledelsen ikke var lydhør overfor sine ansatte, ville faren for frafall og akkumulerte problemer trolig være større. Innsatsviljen og kreftene blir svakere dersom man ikke opplever anerkjennelse for arbeidet som legges ned (Matthiesen, 2014, s. 36; Saksvik & Nytrø, s. 19-21 2009). Det er ikke sikkert økonomien tillater å imøtekomme ønsket løsning.



Likevel kan medarbeiderne oppleve forståelse og støtte, og dermed gjenvinne krefter og motivasjon til å fortsette.

#### 5.4.1 Konflikt

På tross av økt samhold og samarbeid, beskriver flere av informantene tærende personkonflikter under pandemihåndteringen. Konfliktene ser ut til å gå langs flere spor. En forteller om personkonflikt som fjerner motivasjonen til å arbeide og lysten til å fortsette i organisasjonen. Her ser det ut til at mangel på tillit i relasjonen står sentralt. Denne forteller at stridsøksen begraves midlertidig idet partene samles i kampen mot den ytre fienden, men at den blusser opp igjen når situasjonen stabiliseres. En annen beskriver konflikt som oppstår i beredskapsarbeidet, på bakgrunn av uenighet i sak og manglende felles rolleforståelse.

Tillit fra leder er avgjørende for at ansatte skal kjenne indre motivasjon for å gjøre en god jobb (Kuvaas, 2016; Spurkeland, 2005). Flere informanter forteller eksplisitt at kommunen alltid har vært preget av tillit, frihet og ansvar. Noen opplever imidlertid at dette har endret seg med nye ledere. Når medarbeidere skildrer vanskelige relasjoner, at leder “kikker dem i kortene” eller opplever seg misforstått, virker det som mangel på tillit er det sentrale (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Spurkeland, 2005).

Opplevelsen av mangelfull tillit i relasjonen til leder er krevende på flere måter.

Tillitsorienterte leder-medarbeiderrelasjoner kan tåle atskillig mer av hverandre enn dersom situasjonen er motsatt (Kuvaas, 2016; Mattheisen, 2014; Saksvik & Nytrø, 2009). Når tilliten er skjør, går energien med til å problematisere dette fremfor å bruke kreftene til kreativt og meningsfylt arbeid. Beskrivelsene vi her får av relasjonen til leder, minner om transaksjonsledelsens bakside, der den ansatte blir opptatt av å unngå å bli arrestert for å gjøre feil eller få reprimander (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 447).

Viljen og evnen til å strekke seg blir borte når tilliten forsvinner og mistillit, eller mangel på tillit overtar. Engasjementet, humøret og overskuddet, som medarbeiderne etter hvert ikke har så mye igjen av etter måneder i konstant beredskap, forsvinner og man blir sårbar både mentalt og fysisk (Saksvik & Nytrø, 2009). Konflikter får blomstre i takt med at problemene vokser over hodet på en, helt inn i pusten og nattesøvnen. To av informantene skildrer ulike fysiske plager som kan være knyttet til de psykiske effektene av stress og mangelen på tillit. I

stedet for å være en arbeidsplass der helsefremmende faktorer er til stede, erfarer disse informantene destruktiv mangel på sosial støtte fra sentrale personer de må ha relasjon til (Saksvik & Nytrø, 2009).

Kan vi spørre om denne opplevde tillitsbristen bare handler om leders oppførsel og fremmede metoder, eller handler det også om den andre parten, innstillingen til ny leder og respekt for jobben og ansvaret vedkommende er satt til å ivareta? Har ikke begge parter et gjensidig ansvar for å etablere en god relasjon? I medarbeiderskap ligger det forpliktelse om å bidra til å styrke lederen og dyktiggjøre ham/henne (Steiro & Torgersen, 2011, s. 142-151), selv om leder har overordnet ansvar for å legge til rette for trivsel på arbeidsplassen (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 19-21). Den skandinaviske arbeidslivsmodellen har gitt arbeidstakerne mange rettigheter, men det forventes at de bidrar i form av plikter og ikke skyver ansvaret tilbake til ledelsen. Et arbeidsmiljø blir like bra som det den enkelte bidrar til.

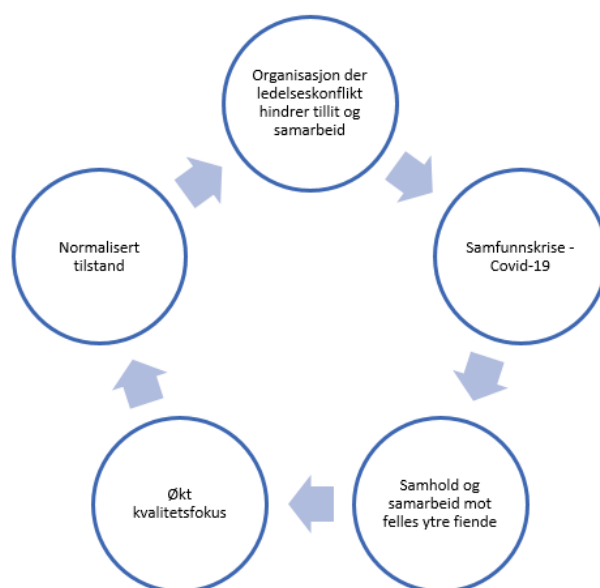
De relasjonelle utfordringene kan også handle om den nye lederens mangel på evne til å etablere tillitsforhold til sentrale medarbeidere. Dette kan begrunnes i både fordommer og frykt for den andre, eller det kan baseres på saklig uenighet, ulike faglige ståsteder (Spurkeland, 2005) og maktbaser (Trygstad, 2004). Autoriteten kan sies å være symmetrisk siden begge parter har makt på sine områder, en i kraft av ekspertise, den andre gjennom rolle og hierarkisk plassering. Begge er avhengige av hverandre. Kunnskapsrike profesjonsmennesker kan ha mye stolthet knyttet til yrke og posisjon, og føle seg truet av andres kritiske innspill (Trygstad, 2004). Videre kan utfordringene ha utspring i misforståelser. Likevel har leder et særlig ansvar for å jobbe for en god relasjon (Kuvaas, 2016; Spurkeland, 2005).

Tillitsbristen fra medarbeider til leder kan dreie seg om frykten for å miste goder, som frihet og autonomi i rollen (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 6), eller frykten for å bli utfordret eller avslørt i faglige spørsmål. Som vi har sett ligger det makt i ekspertise (Trygstad, 2004) og spisskompetanse som gjør at man evner å stille de rette kravene i rett situasjon. Dersom autoritetsrelasjonen er asymmetrisk, har den ene makt over den andre. Samtidig kan vi se for oss at makten i ekspertise kan trumfe autoritativ makt i situasjoner der nettopp kunnskapen er avgjørende maktmiddel.

Vi ser at andre ansatte ved samme enhet ikke skildrer opplevelse av konflikt. Dette kan henge sammen med at de to informantene har ulike hierarkiske posisjoner og forskjellig fagbakgrunn. Mens den ene har et fremskutt ansvar, har den andre operativ rolle. Konflikter på et høyere organisatorisk nivå trenger derfor ikke å være verken relevante eller gjenkjennbare på et lavere nivå.

Ingen er tjent med at viktige relasjoner skranter og går ut over tjenesteproduksjon, tjenestekvalitet og arbeidsmiljø. Under en pandemi er det behov for fullt fokus fra alle ressurser. Samtidig ser det ut til at kampen mot felles fiende bidrar til å skifte fokus og samle mannskapet til felles front mot smitten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Stridsøksen begraves og konflikten synes å komme i skyggen av dette arbeidet, i alle fall så lenge arbeidet er akutt, slik figur 3 viser. Dette er mekanismer vi kjenner igjen fra andre ekstremisituasjoner, som personlige fortellinger fra andre verdenskrig eller rosetoget etter 22. juli-terroren. Motstanden samler oss, og i all vår ulikhet slår vi ring om hverandre. Den ytre fienden ser ut til å overskygge personkonflikten.

Det er likevel mulig at informantens faglige rolle i beredskap gir vedkommende ny makt og mulighet for påvirkning. Dermed blir konflikten mindre viktig, blant annet fordi vedkommende har indre motivasjon (Matthiesen, 2014) for oppdraget og finner det meningsfylt (Nygaard & Løvaas, 2019). En slik forklaring kan henge sammen med personlig ærgjerrighet og behovet for heder og ære, utledet fra Spinoza (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 22-23). Vedkommende har faglig tillit, men mangler kanskje personlig tillit (Spurkeland, 2005). Videre kan det ha sammenheng med makt knyttet til ekspertise og autonomi (Trygstad, 2004), samt organisasjonens avhengighet av denne (Spurkeland, 2005). Til tross for økt makt vender konflikten tilbake når pandemihåndteringen er under kontroll og avhengigheten avtar, fordi forsoningen uteblir.



Figur 3: modellen viser gangen fra konflikt til samhold gjennom felles bekjempelse av ytre fiender, coronaviruset, så tilbake til konflikt.

I det andre tilfellet ser konflikten ut til å oppstå i forbindelse med uenighet i selve beredskapsarbeidet. Her synes motstridene oppfatninger i sak (Spurkeland, 2005) i tillegg til mangelfull rolleforståelse (Saksvik & Nytrø, 2009) og fastholdelse av hierarkisk maktposisjon å være kilden til konflikten.

I beredskapsarbeidet er kommandolinjene tydelige. Deltakerne har som vist klart definerte roller og ansvar. Flere informanter fremhever at gruppesamholdet (Trygstad, 2004) i beredskapsledelsen generelt er godt. Kan det likevel tenkes at enkelte ikke makter å frigjøre seg fra sine ordinære roller og relasjoner?

Som vi så hos Spurkeland (2005) stilles det særlig krav til lederes relasjonskompetanse for å få til god samhandling. I beredskapsplaner blir rollefordelingen og rolleforståelsen tillagt stor vekt. Autoritetssymmetrien (Trygstad, 2004) blir snudd på hodet i kraft av rollebeskrivelsene. Det er avgjørende at alle utfører sin rolle og tar ansvar for sitt definerte, avgrensede område. Konsekvensen kan være fatal dersom man fraviker beredskapsplanen og ikke har tillit til at de ulike rollene gjør veloverveide valg ut fra faglige vurderinger. Tidsbruken er ofte kritisk og det virker lite effektivt å problematisere de fastsatte rammene.

Viktigere er det å bidra til å belyse konsekvenser og finne de mest virkningsfulle og minst inngripende løsningene.

Når en leder ikke forholder seg til de særskilte spillereglene i beredskap og tilsynelatende går på tvers av kompetente råd og avgjørelser, gir det snarere assosiasjoner til makt demonstrasjon enn tillitsbasert, relasjonell ledelse (Matthiesen, 2014; Spurkeland, 2005). Både normativ og kognitiv pilar (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 215) blir berørt, idet det impliserer verdier og omdømme. Kan det dreie seg om en form for frykktkultur, der atferden styres og ledes vekk fra den personlige overbevisning, for å unngå ubehageligheter eller represalier? I så fall snakker vi om destruktiv transaksjonsledelse og atferd styrt av ytre motivasjon (Nygaard & Løvaas, 2019, s. 3), fordi kilden til motivasjonen ligger utenfor arbeidet selv (Aadland & Askeland, 2017). Aspektene lojalitet, kontroll og omsorg (Sjøvold, 2014, s. 43-44) ser ut til å ha slagside. Mangelfull lojalitet til det som er besluttet går ut over samspillet. Et utpreget kontrollfokus hemmer utvikling og samarbeid, mens sviktende omsorg gjør at aktørene ikke føler seg ivaretatt. Målet er tydelig nok, men måten og farten å komme dit på er det ikke enighet om, ei heller kvalitetskravet. I en slik setting er det nettopp det tekniske, rasjonelle handlingsvalget (Askeland, 2013a) som må føre, i motsetning til det reflekterte, som ellers er å foretrekke.

Effektiviteten og prestasjonsnivået et godt organisasjonsklima (Matthiesen, 2014) kan bidra til, synes å utebli som følge av rolleblanding og autoritær lederstil. Dette synes å hemme arbeidet og bidra til helseskadelig arbeidsmiljø der jobbkravene er høye, beslutningsfriheten liten og støtten mangelfull. Dette illustrerer "job-strain-model" i praksis (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 16-17). Vi gjenkjenner spiraleffekten Steiro og Torgersen (2011, s. 45) omtaler, der mangel på tillit fører til dårlig relasjon som igjen resulterer i mangel på selvtillit og mot til initiativ i arbeidet. Kanskje blir konflikten og det ambisiøse kvalitetskravet avledet av at deltakere helsemessig settes ut av spill. Dermed får vi ikke svar på hvordan relasjonen potensielt kunne reetablert seg etter endt beredskapssituasjon. Dette er et ikke helt uvanlig utfall i lederkonflikter som mangler forsoning (Spurkeland, 2005, s. 41).

Det kan være interessant å se hvordan Spinozas (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 22-23) lære om ambisjoner og ærgjerrighet kan tolkes inn i denne sammenhengen. Dersom ambisjoner bidrar til en fremferd der "målet helliger middelet", og målet er egennyttig motivert, kan det bli nærliggende å tolke at god lederatferd viker for å nå målet. Målet kan for eksempel

være anerkjennelse som den handlekraftige og løsningsorienterte kommunen som jobbet natt og dag slik at all beredskap var på plass i rekordfart. Vi kjenner til ordtakene “å knuse noen egg” og “å gå over lik” for å komme dit man vil. Kanskje mangelen på tillit overskygger respekten for kompetanse, samtidig som den forsterkes av redselen for å feile - eller kanskje frykten for å ikke få ære. I og med beredskap går autoritetsrelasjonen fra en asymmetri (Trygstad, 2004) til en annen – de skifter fortegn når en går fra være overordnet en annen, til at det blir motsatt.

Det som ligger an til å bli en forbilledlig håndtering av pandemien kan stå i fare for å havarere, fordi slitne ansatte som ber om nedskalering av innsatsnivået ikke blir hørt. Det synes som enkeltmedlem i beredskapsledelsen i denne situasjonen har sviktet overfor godt lederskap (Matthiesen, 2014), ikke tilpasset seg den omvendte autoritetsrelasjonen beredskapsledelse innebærer (Trygstad, 2004) og i stedet nytter sin posisjonelle makt (Spurkeland, 2005). Opposisjonen (Sjøvold, 2014) ser ikke ut til å bli brukt konstruktivt for å løse uenigheten. Det er mulig at den ærgjerriges ambisjon om ære strekker seg så langt at vedkommende til sist var villig til å ofre medarbeidernes ve og vel på veien dit. Kanskje er dette uttrykk for menneskesynet der mennesket blir middelet for å nå målet (Aadland & Askeland, 2017, s.77-88).

Samtidig må vi minne oss om at politisk ledelse har en kort tidshorisont å forholde seg til. De har sine valgløfter som forplikter, og ingen lovnad om at deres “fifteen-minutes-of-fame” vil bli gjentatt etter neste valg. Faren ved å få makt, er at den kan korrumpere oss. Vi søker statushevingen, men frykter fallet dersom vi feiler (Saksvik & Nytrø, 2009). Dermed gjør vi mye for å unngå å tape ansikt.

En av de største truslene mot ledere er dersom de blir selvtilfredse som følge av egen innsats og suksess, det såkalte “self-serving-bias” (Sandvik & Nytrø 2009, s. 23). Ikke minst virker dette farlig i konflikt, fordi de mister gangsynet og ikke ser egne svakheter. Dette gir assosiasjoner til Bergprekenen der Jesus spør: “Hvorfor ser du flisen i din brors øye, men bjelken i ditt eget øye legger du ikke merke til?” (Bibelen, Matteus 7.3). Disse menneskelige manglene gir alle grunnlag for selvransakelse. Likevel blir det gjenstand for kritikk når ledere verken makter å se seg selv, innrømme feil eller gi andre rett. Med dette bakteppet kan vi kanskje gi Spurkeland (2005, s. 297) rett i at relasjonskompetanse handler om fred.

Når makt og kunnskap blir forvekslet, er det risiko for at resultatet blir dårlig. Bjørn Kjos uttalte i et TV-intervju at han bygde Norwegian ved å ansette folk som var flinkere enn ham selv. Denne verdiladede uttalelsen innehar en grunntone av ydmykhet og respekt for andre menneskers kompetanse og verdi (Aadland & Askeland, 2017). Han viser seg feilbarlig, ville kanskje Habermas sagt (Rasborg, 2013). Det å ha tillit til og respekt for fagkompetanse er en viktig lederegenskap (Spurkeland, 2005). Noen leder etter filosofien om "å spille hverandre gode", mens andre ønsker å ta æren selv. Det kan være at medarbeiderens helse og motivasjon til videre innsats, blir ofret for et mer kortsiktig mål om å være best i klassen.

Når slik mangel på anerkjennelse erfares, er risikoen for at innsatsen blir dårligere dersom pandemien senere treffer kommunen med mer tyngde til stede. Dette handler dypest sett også om tillit, som har blitt skadeskutt. I tillegg kommer faren for at medarbeiderne generelt er utslitte som følge av all ekstrainsatsen så langt under pandemien. Kanskje bør ledere minne seg selv på at lite ville blitt gjort på organisasjonens vegne dersom den ikke hadde medarbeidere til å utføre oppgavene som var besluttet. Det innebærer en gjensidig avhengighet og respekt for hverandre (Steiro & Torgersen, 2011), både som fagpersoner og medmennesker.

Samtidig kan det hende at medarbeiderne opprettholder motivasjonen og stoltheten i jobben, slik at arbeidsinnsats og tjenestekvalitet forblir god (Matthiesen, 2014). Dersom gruppesamholdet (Trygstad, 2004) er godt, den indre motivasjonen (Matthiesen, 2014) og autonomien (Trygstad, 2004) opprettholdes og støtten mellom kollegaer og ledere fortsetter (Saksvik & Nytrø, 2009), er det sjans for at organisasjonen fortsetter å levere kvalitativt gode tjenester. Hvor lenge dette kan pågå vil dessuten avhenge av ytre faktorer, som smittesituasjonen og tilgangen på vaksiner, interne faktorer som stabilitet i bemanning, samhold og sosial støtte fra kollegaer og ledere, samt individuelle faktorer, som indre motivasjon og krefter (Saksvik & Nytrø, 2009; Sjøvold, 2014; Matthiesen, 2014).

### 5.5 Oppsummering

Oppsummert kan vi si at det generelle inntrykket er at økt samhold og sosial støtte mellom kollegaer gjør at de ansatte holder ut i pandemien. Samtidig er det enkelte konfliktfylte relasjoner på høyt organisatorisk nivå som preger det overordnede beredskapsarbeidet på mellommenneskelig plan. Det kan se ut til at dette ikke påvirker arbeidet ute i organisasjonen slik at det hemmes.

Kanskje får kommunen her igjen for de ansattes verdibevissthet og indre motivasjon, ved at medarbeiderne gjennom selvstendige initiativ og dugnadsånd tar ansvar for driften selv om tilliten skranter sentralt i beredskapsledelsen. Denne atferden kan være produkt av transformasjonsledelse. Hvorvidt visjonen "det gode vertskap" er til direkte inspirasjon vet vi ikke, men i praksis er det kanskje dette som vises gjennom kvalitetsorientering og innsats.



## 6 Konklusjon og avslutning

I denne studien har jeg forsøkt å få mer kunnskap om hvordan en norsk småkommune opplever at coronapandemien har preget arbeidsmetoder og arbeidsforhold, for å se dette i sammenheng med store samfunnskriser på et overordnet nivå. Problemstillingen er:

*Hvordan preger store samfunnskriser måten å jobbe sammen på?* Dette er undersøkt gjennom seks kvalitative intervju med ansatte i ulike profesjoner, ansvar og roller i Seljord kommune. Konklusjonen presenteres ved at jeg besvarer forskningsspørsmålene.

### 6.1 Hvordan har coronakrisen påvirket måten å jobbe sammen på?

Organisasjoner lever ikke isolert fra sine omgivelser, men preges av dem. Seljord kommune blir påvirket av coronapandemien på flere måter.

Funnene viser at flertallet opplever arbeidet mot pandemien som samlende for organisasjonen. Flere fremhever positive ringvirkninger av samarbeid på tvers av enheter. Det kommer frem at kommunen alltid har satt høye krav til faglig kvalitet i tjenestene. Dette har blitt forsterket under pandemien. Kommunen har vært preget av handlekraftig, effektiv og ambisiøs jobbing for å beskytte innbyggerne og sikre driften. Nye rutiner kom raskt på plass, digitale hjelpemidler ble tatt i bruk og mange strakk seg langt for å bidra til best mulig beredskap.

Omstillingsevnen synes å være god, og står i motsetning til viljen til endring ved den styrt organisasjonsendringen 1,5 år tidligere. Dette kan ha sammenheng med at indre motivasjon mobiliseres og skaper samhold mot en ytre fiende, mens en internt initiert endring som organisasjonen ikke ser poenget med, skaper motstand.

Tilsynelatende er dette en forbilledlig beredskapshåndtering, men enkeltfortellinger om både relasjonelle utfordringer og verdikonflikt preger personer i lederposisjoner.

Konsekvensene av dette blir helseplager og mistriksel.

### 6.2 Hvilke verdier eller sentrale egenskaper ved organisasjonen styrkes og svekkes i slike ekstraordinære situasjoner?

Verdier har liten betydning i seg selv, de er transitive og får først verdi når de innlemmer noe mer. Blant verdier og egenskaper som blir styrket under pandemihåndteringen blir samhold og samarbeid spesielt trukket frem. Tilliten mellom de ansatte ser i utgangspunktet ut til å være god, og blir for en stor del styrket. Det høye faglige fokuset og ønsket om å

levere kvalitativt gode tjenester som trygger innbyggerne, kan vitne om en stolt, ambisiøs kommune.

Likevel er det enkeltstemmer som fremhever splittelse og svekket samhold, fordi kravene og presset skaper slitasje som går ut over helsa. Maktposisjoner, i form av kunnskap og ansvar, ser ut til å kolliderer med verdier knyttet til menneskesyn og enkeltpersoners ambisjoner for kommunen. Relasjonelle forhold på toppledernivå blir skadelidende og verdi- og personkonflikt overtar.

På tross av dette ser kommunen ut til å klare seg - kanskje fordi medarbeiderne er autonome og knytter personlig stolthet til tjenestene de leverer? De holder skuta flytende, med stø kurs, selv om det stormer på toppen. Indre motivasjon kan være en forklaring på hvordan enkelte finner mening i arbeidet. Videre kan vi trekke linjer til ekstrarolleatferd og viktigheten av denne typen atferd for å få tilstrekkelig autonom handling i kriser. Muligens har dette sammenheng med transformasjonsledelse som lederstil.

Visjonen "Seljord - det gode vertskap" etterlevs gjennom kvalitetskrav til tjenestene, men bildet slår sprekker. I sin kamp for å være et dårlig vertskap for Covid-19, blir kommunen også et tidvis dårlig vertskap for sine ansatte, som strekker seg og jobber mer enn helsemessig forsvarlig.

### 6.3 Dersom det er noen endringer i måten å jobbe sammen på; virker endringen samlende eller splittende?

Kriser kan virke splittende eller samlende. Majoriteten i utvalget opplever at coronakrisen har vært samlende for kollegaer og for organisasjonen. I jakten på fortsatt høy faglig kvalitet i tjenestene har dette ført til at enheter og sektorer har etablert samarbeidet på tvers av usynlige skillelinjer – kalt siloer. Denne erfaringen ser ut til å bidra til ytterligere samhold ved at kollegaer blir kjent på en ny måte, får respekt for hverandres kompetanse og ser fordelene av å samarbeide.

Sosial støtte mellom kollegaer er nødvendig for å beholde god psykisk helse i arbeidslivet. Tillit og god relasjon til leder bidrar til det samme. Vi ser hvordan konflikt midlertidig kan dempes når organisasjonen samles i kampen mot den ytre fienden. Vi kan trekke linjer tilbake til fortellinger fra andre verdenskrig og 22. juli-terroren.

Når informanter beskriver ringvirkningene av tillitsbrist og personkonflikt med leder, bekrefter de hvordan fraværet av sosial støtte i en situasjon med høyt arbeidspress er helseskadelig. På spørsmålet om hva som kan motivere til denne typen lederatferd kan høye ambisjoner og jakten på ære være en forklaring.

#### 6.4 Avslutning

Tilbake til begynnelsen; er Seljord kommunes håndtering av coronapandemien “helt krise”? Forskningsprosjektet gir et mangfoldig svar.

Resultatene tyder på at kommunen har utnyttet kompetanse, vært effektiv og opprettholdt høyt kvalitetsnivå under pandemien. Når ansatte er indre motiverte og finner mening i arbeidet, strekker de seg lenger. Samarbeid ser ut til å bidra til dette. Kanskje ser vi institusjonaliserte verdier når leder utfører transformasjonsledelse som fører til nyttig ekstrarolleatferd. Kommunen er en stor organisasjon som med fordel kan utnytte kompetanse på tvers for å utvikle tjenester og samtidig gi medarbeiderne merverdi.

Der tillit og sosial støtte er på plass, synes fellesskap og samhold styrket. Når verdier kommer i konflikt, blir relasjoner vanskelige. Kan hende ville kommunen tjene på å senke ambisjonsnivå og kvalitetskrav, og heller satse på tillitsbyggende, relasjonelt arbeid, for å bevare medarbeidernes motivasjon og helse til langsiktig innsats. Det lønner seg både samfunnsøkonomisk og for organisasjonens økonomi at den enkelte jobber og bidrar til tjenesteleveransen. Hvis kommunen hadde prioritert hvile når det var mulig, og tatt sjansen på tillit til andres kompetanse, kunne konflikter vært unngått og organisasjonen kanskje kommet mer styrket ut av pandemien.

Kommunen kan trolig tjene på å være enda bedre forberedt på ulike krisescenarier, ved å risikovurdere og øve på håndteringen av dem.

Innledningsvis refererte jeg pave Frans' påstand om at vi ikke er den samme når vi kommer ut av krisen som vi var da vi gikk inn i krisen. På et overordnet nivå viser resultatet tydelig at samfunnskriser setter sitt preg på både enkeltmennesker og organisasjoner. Livet privat og på arbeid blir annerledes som følge av krisen.

Hovedinntrykket er at kriser knytter mennesker sammen. De samles i kampen mot fienden. Videre ser det ut til at indre motivasjon er viktig for å opprettholde innsatsvilje og pågangsmot. Det kan synes som verdibevisste ledere som verdsetter kompetanse,

samarbeider og har respekt for individet, bidrar til positiv drift. Konflikter på ledernivå er ødeleggende for de berørte, men synes ikke å påvirke andre i samme grad – kanskje fordi de ikke merker det, eller fordi de opplever tillit og trivsel der de er.

Langt på vei blir Spurkelands påstand om at relasjonsfaget “handler om fred” (2005, s. 297) bekreftet. Når mennesker samhandler er respekten for enkeltmennesket essensielt.

Mennesket er ikke en øy som klarer seg alene uten “uendeleg mange slags bruer” over til andre, til fastlandet - like lite som organisasjoner er upåvirket av endringer i omgivelsene eller ser ut til å klare seg uten tillit, sosial støtte og samarbeid. Måten broene bygges på og hvordan de ser ut kan være forskjellig, men deres funksjon er avgjørende.

## Litteraturliste

Aadland, Einar og Askeland, Harald (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo; Cappelen Damm.

Arbeidsmiljøloven. (2020). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. (LOV-2005-06-17-62). Hentet 29.04.2021 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>

Askeland, Harald. (2013a). *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner?* Oslo; Diakonhjemmet høyskole. Rapport 2013/10.

Askeland, Harald. (2013b). *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver* Oslo; Diakonhjemmet høyskole. Rapport 2013/11.

Bibelen, *Matteus 7.3*. Hentet 22.04.2021 fra <https://bibel.no/Nettbibelen?slang=bokmal11&query=SyXGjvFYqNIZbs4N/mRmrW2nwINZ87TyclwwZZ5BiDcltxF2LevGcCmzzTZrxpZ1>

Boe, Ole. Forskningsprosjekt på krisers fellestrekk med krig, USN, <https://www.usn.no/forskning/forskningsnytt/forskere-koronapandemien-har-fellestrekk-med-krig>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 9.04.2021 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

Everett, Euris L. og Furseth, Inger (2019). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo; Universitetsforlaget.

Forskrift om kommunal beredskapsplikt. (2011). (FOR-2011-08-22-894). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-08-22-894?q=forskrift%20om%20kommunal>

Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/1094428112452151

Kovoor-Misra, Sarah. (2009). *Understanding perceived organizational identity during crises and change* i Journal of organizational change management Vol. 22 No 5 2009. Emerald Group Publishing Limited.

Krogh, Thomas (2014) *Hermeneutikk: om å forstå og fortolke*. Oslo; Gyldendal.

- Kvale, Steinar; Brinchmann, Svend; Andersen, Tone Margaret; Rygge, Johan. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo; Gyldendal.
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2017). *Organisasjon og identitet. Eit symbolsk perspektiv*. Oslo; Samlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen; Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn; Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo; Abstrakt.
- Nygaard, Jørn og Løvaas, Beate. (2019, 11. april). *Hva er verdien av verdibevisst ledelse?* Magma, s. 55-64. Hentet 30.03.2021 fra <https://www.magma.no/hva-er-verdien-av-verdibevissthet>
- Matthiesen, Stig Berge. (2014, 5. utg.). *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Magma, s. 35-45. Hentet 30.03.2021 fra <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>
- Mæland, Marie Kvamme og Jacobsen, Frode F. (2011, 2. utg.). *Fenomenologiske vinklinger i forskning – Vitenskapsteoretisk blikk på møtet mellom forsker og informant* i Nordisk sygepleieforskning, s. 157-168. Universitetsforlaget. Hentet 12.03.2021 fra <https://www-idunn-no.ezproxy.vid.no/nsf/2011/02/art08>
- Offentleglova. (2020). Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd. (LOV-2006-05-19-16). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16?q=offentlighetslova>
- Raasborg, Klaus. (2013) *Sosialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*. I Fuglsang, Lars; Bitsch Olsen, Poul; Rasborg, Klaus; Elling, Bo *Videnskapsteori i samfunnsvidenskapene: på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Fredriksberg; Samfundslitteratur.
- Raundalen, Magne og Schultz, Jon-Håkon. (2006). *Krisepedagogikk. Hjelp til barn og ungdom i krise*. Oslo; Universitetsforlaget.
- Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi*. Trondheim; Cappelen Damm AS.
- Seljord kommune. (2018). *Overordna beredskapsplan. Administrativ del*.
- Selznick, Philip. (1957). *Lederskap*. Tano Aschehoug.

Sivilbeskyttelsesloven. (2019). *Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret* (LOV-2010-06-25-45). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45?q=lov%20om%20kommunal%20beredskap>

Smittevernloven. (2021). *Lov om vern mot smittsomme sykdommer* (LOV-1994-08-05-55). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1994-08-05-55?q=smittevern>

Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo; Universitetsforlaget.

Steiro, T. J., & Torgersen, G.-E. (2011). *Bedre motivasjon - Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal; Læringsforlaget DA.

Thagaard, Tove. (2013). *Presentasjon av kvalitative tekster i Systematikk og innlevelse; en innføring i kvalitativ metode*. Vigmostad & Bjørke.

Thomassen, Magdalene. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis; innføring i vitenskapsfilosofi for helse og sosialfag* Oslo; Gyldendal.

Trygstad, Sissel C. (2004). *Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management* [Doktorgradsavhandling, NTNU]. Hentet 30.03.2021 fra [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/268037/122602\\_FULLTEXT01.pdf?sequence=1](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/268037/122602_FULLTEXT01.pdf?sequence=1)

Vesaas, Tarjei. (1964). *Kvart menneske er ei øy*.

Zahavi, Dan. (2019). *Phenomenology. The basics*. Routledge.

Zahavi, Dan. (2014). *Fænomenologi*. I Collin, Finn; Købbe, Simo. *Humanistisk vitenskapsteori*. København; Lindhardt og Ringhof.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Norsk senter for forskningsdatas (NSD) vurdering



### Melding

27.11.2020 10:10

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 343227 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

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

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *Hvordan preger store samfunnskriser organisasjonsidentitet?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som skjer i store organisasjoner når større samfunnskriser treffer oss. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet har som formål å undersøke hvordan store samfunnskriser påvirker oss som ansatte og kollegaer i et arbeidsmiljø og i en organisasjon. I dette prosjektet tar vi utgangspunkt i coronakrisen som har rammet Norge og resten av verden i løpet av 2020. Det vi er interesserte i å finne ut mer om er i hvilken grad slike store hendelser setter sitt preg på arbeidsforhold, arbeidsmiljø, samhold og innstilling til arbeidet i en stor organisasjon som en kommune er. Videre vil vi forsøke å finne om det er enkelte verdier og holdninger som blir påvirket av dette.

Intervjuene vil være grunnlaget for analyse og drøfting av prosjektets problemstilling; hvordan store samfunnskriser preger organisasjonsidentitet.

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

VID høyskole [www.vid.no](http://www.vid.no) er ansvarlig for prosjektet.

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

Du blir invitert til å delta i forskningsprosjektet fordi du har eller har hatt en aktiv rolle i Seljord kommune sitt arbeid med kommunal beredskap eller helseberedskap i forbindelse med coronapandemien. Sammen med 5 andre kollegaer med ulikt ansvar og i ulike stillinger blir du bedt om å delta i dette forskningsprosjektet. Årsaken til at du blir invitert med er at vi tror du kan ha interessant og relevant erfaring og informasjon å komme med til dette forskningsprosjektet.

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

Undersøkelsen gjennomføres ved at du svarer muntlig på forberedte spørsmål gjennom intervju med ansvarlig forsker for prosjektet. Intervjuet vil bestå av omlag 20 spørsmål, samt eventuelle oppfølgingsspørsmål. Det er beregnet at intervjuene vil ta inntil en time å gjennomføre.

Det vil bli gjort opptak av intervjuene på tilpasset utstyr utlånt fra VID høyskole. Opptakene gjennomføres i tråd med retningslinjer for forskning og forskningsetikk, og norsk senter for forskningsdata (NSD). Opptakene fra intervjuene vil bli skrevet ned av forskeren i etterkant og bli brukt som grunnlag for analysen.

I etterkant av prosjektet vil både lydopptak og nedskrevne intervju bli slettet forskriftsmessig.

### **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. Alle svar blir anonymiserte.

Hvorvidt du velger å delta i intervjuene har ingen påvirkning på ditt arbeidsforhold i Seljord kommune. Opplysningene som kommer frem i intervjuet blir ikke delt med arbeidsgiver eller brukt i jobbsammenheng. Informasjonen du kommer med i dine svar er utelukkende grunnlag for analyse, drøfting og konklusjon i dette forskningsprosjektet.

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

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

Underveis i prosjektet vil teksten bli drøftet i en prosjektgruppe og med veileder ved VID høyskole.

Personopplysningene blir beskyttet ved at svarene ikke koples sammen med navngitte informanter. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Alle informantene i dette forskningsprosjektet vil bli anonymiserte. Det vil likevel kunne være mulig å analysere seg frem til enkelte informanter i kraft av stilling og rolle i arbeidet, selv om de ikke vil bli direkte navngitt i forskningsprosjektet. Dette vil i hovedsak gjelde informanter som representerer beredskapsledelsen.

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er våren 2021. Datamaterialet vil bli slettet etter endt prosjekt.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID høyskole ved professor Arild Wæraas [arild.waeraas@vid.no](mailto:arild.waeraas@vid.no) og masterstudent Ingeborg Nenseter Jensen [ingeborg.nenseter@gmail.com](mailto:ingeborg.nenseter@gmail.com) tlf.: 47900119
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no) Tlf.: [+47 938 56 277](tel:+4793856277)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Oslo/Seljord, 08.10.2020

Med vennlig hilsen

*Arild Wæraas*

*Ingeborg Nenseter Jensen*

(Forsker/veileder VID høyskole)

(masterstudent VID høyskole)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan preger store samfunnskriser organisasjonsidentitet?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i kraft av rolle eller ansvar

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide kvalitativt forskningsintervju til masteroppgave VBL

### *Hvordan preger store samfunnskriser organisasjonsidentitet?*

Jeg legger opp til å gjennomføre semi-strukturerte intervju der det naturlig vil bli noe “probing” underveis i samtalene for å tilpasse meg den enkelte kandidat og sikre at spørsmålene er oppfattet, og for å få informanten til å utdype svarene sine ytterligere.

Forskningsspørsmålene blir operasjonaliserte til intervju spørsmål, som er formulert for å avdekke denne oppgavens hovedmål; *hvordan store samfunnskriser preger organisasjonsidentiteten i en organisasjon.*

*Forskningsspørsmålene er delt inn i fem grupper:*

1. Hvordan vil du beskrive organisasjonsidentiteten i Seljord kommune?
2. Hvordan har coronakrisen påvirket organisasjonsidentiteten?
3. Hvilke verdier eller sentrale egenskaper ved organisasjonen styrkes og svekkes i slike ekstraordinære situasjoner?
4. Hvilke verdier, både individuelle og organisatoriske, ligger til grunn for denne håndteringen?
5. Dersom du mener at det er noen endringer i organisasjonsidentiteten; virker endringen samlende eller splittende?

*Innledende spørsmål om*

- Stillingstype
- Stillingsstørrelse
- Utdanning
- Antall år i kommunen

Forskningsspørsmål	S p ø r s m å l	Intervju spørsmål	Hjelpeord
<b>1. Hvordan vil du beskrive organisasjonsidentiteten i Seljord kommune?</b>	1 a	Hva er det som gjør at du trives med dine oppgaver og kollegaer? Hvorfor (ikke), på hvilken måte?	Kompetanse, ansvar, utfordrende, strekke seg, for mye, travelt, god tid, samhold, splittende, meningsfylt, meningsløst, god/dårlig ledelse, god/dårlig organisering
	1 b	Hvorfor har du valgt dette yrket og denne arbeidsplassen?	Motivasjon, verdier, hjelpe andre,

			spennende, givende, meningsfylt, bruke kompetansen, bor her, relevant jobb, vanskelig å få noe annet, kort reisevei, grei jobb, tjene penger
	1 d	Hvilke egenskaper forbinder du med Seljord kommune? <i>Hva er typisk for Seljord kommune?</i>	
	1 c	Hvordan vil du beskrive mentalitet/stemning/holdning for din arbeidsplass (i en normalsituasjon)? <i>Hva er typisk for din arbeidsplass?</i>	støttende, samhold, avlastende, konkurranse, fiendtlighet, likegyldighet, grupperinger/klikkdannelse,
	1 e	Hva er unikt for Seljord kommune som organisasjon, arbeidsplass?	Dugnadsånd, dedikerte ansatte, engasjement, sterke profiler, kunnskap, godt/dårlig organisert, tydelige/utydelige rammer
	1 f	Hva motiverer deg til å bidra for å håndtere coronasituasjonen i jobben din?	Være til nytte, kompetanse, ansvar, få til ting sammen, forebygge, håndtere, finne løsninger, samhold
<b>2. Hvordan har coronakrisen påvirket organisasjonsidentiteten?</b>	2 a	Ser du noen forbindelse mellom arbeidet tilknyttet coronakrisen og mentaliteten/stemningen/(holdning/verdier) ved din arbeidsplass? <i>I så fall hvordan?</i>	Samhold, splittelse, travelt, spennende, skummelt, smitteangst, ansvar, ta vare på brukere og kollegaer, arbeidsmengde, stå-på-vilje, dugnad, nytenking, digitale hjelpemidler, hjemmekontor – avstand, løsninger
	2 b	Hva er typisk for din arbeidsplass når en slik spesiell situasjon oppstår? <i>Hvilke mekanismer oppstår da?</i>	Økt samhold, mer splittelse, frykt, oppgitthet, stå-på-

			vilje, guts, "klart vi kan", "dette går ikke", finne løsninger, kreativitet, dugnadsånd, verdier
	2 b b	Hvordan løser arbeidsplassen/kommunen problemer som dukker opp undervegs?	Raskt, effektivt, finner løsninger, trege, rotete,
<b>3. Hvilke verdier eller sentrale egenskaper ved organisasjonen styrkes og svekkes i slike ekstraordinære situasjoner?</b>	2 b	<i>Hva er typisk for din arbeidsplass når en slik spesiell situasjon oppstår? Hvilke mekanismer oppstår da?</i>	Økt samhold, mer splittelse, frykt, oppgitthet, stå-på-vilje, guts, "klart vi kan", "dette går ikke", finne løsninger, kreativitet, dugnadsånd, verdier
	3 a	Hva opplever du som typisk for Seljord kommune når alvorlige situasjoner, som coronakrisen, oppstår?	Mobilisering, tar tak, effektiv, handler raskt, feighet, treg, tar på alvor, handlingslammet, fatter dumme avgjørelser, overdriver
	3 b	Hvordan vil du beskrive det som styrkes på arbeidsplassen i en slik situasjon?	Samhold, effektivitet, tydelig ledelse, pågangsmot, felles fiende
	3 c	Hvordan vil du beskrive det som svekkes på arbeidsplassen i en slik situasjon?	Samhold, kvalitet, tid, overskudd
	3 d	Hvilke egenskaper (verdier, assosiasjoner) forbinder du med Seljord kommune i utgangpunktet, før coronaepidemien?	Anonym, treg, løsningsorientert, effektiv
	3 e	Kan du nevne noen eksempler på dette? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommer dette til uttrykk?</li> <li>• Hvordan merker man dette?</li> <li>• Hva skjer da?</li> </ul>	
	3 f	Hvilke egenskaper (verdier, assosiasjoner) forbinder du med Seljord kommune i håndteringen av coronaepidemien, så langt?	Handlekraftig, dugnadsånd, effektiv, får ting til, dårlig organisert, fjernere ledelse, kompetanse, forberedt, streng/restriktiv
	3 g	Kan du nevne noen eksempler på dette? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommer dette til uttrykk?</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan merker man dette?</li> <li>• Hva skjer da?</li> </ul>	
	3 h / 5 g	Hvilke egenskaper tror du at du kommer til å forbinde med Seljord kommune etter coronapandemien? <i>Hva står Seljord kommune for?</i>	Stå-på-vilje, effektive, fokuserte, strenge, fellesskap
<b>4. Hvilke verdier, både individuelle og organisatoriske, ligger til grunn for denne håndteringen?</b>	4 a	Hva skjer med <i>deg</i> når samfunnet, kommunen og arbeidshverdagen din blir utfordret på en slik måte som ved en pandemi?	Oppgitt, motivert, handler, ser etter løsninger, dugnad, stå sammen
	4 b	Hvorfor reagerer du på denne måten, tror du?	Frykt, oppgitthet, løsningsorientering, motivert, stå-på, dugnad, påvirkningskraft, samfunnsoppdrag, vokasjon, utfordring
	4 c	Hva skjer med <i>arbeidsplassen din</i> når samfunnet, kommunen og arbeidshverdagen din blir utfordret på en slik måte?	Jobber annerledes, effektiviserer, digitaliserer, prioriterer, frykt, oppgitthet, engasjement, løsningsorientering
	4 d	Hvorfor reagerer arbeidsplassen din/ <i>organisasjonen Seljord kommune</i> på denne måten, tror du?	Ansvar, samfunnsoppdrag, "i samme båt", samhold, finner løsninger, hjelp sentralt fra, internasjonal krise
<b>5. Dersom det er noen endringer i organisasjonsidentiteten; virker endringen samlende eller splittende?</b>	4 a	<i>Hva skjer med deg</i> når samfunnet, kommunen og arbeidshverdagen din blir utfordret på en slik måte?	Oppgitt, motivert, handler, ser etter løsninger, dugnad, stå sammen, frykt
	4 b	Hvorfor reagerer du på denne måten, tror du?	Frykt, oppgitthet, løsningsorientering, motivert, stå-på, dugnad, påvirkningskraft, samfunnsoppdrag, vokasjon, utfordring



	4 c	<i>Hva skjer med arbeidsplassen din når samfunnet, kommunen og arbeidshverdagen din blir utfordret på en slik måte?</i>	Jobber annerledes, effektiviserer, digitaliserer, prioriterer, frykt, oppgitthet, engasjement, løsningsorientering
	4 d	<i>Hvorfor reagerer arbeidsplassen din/organisasjonen Seljord kommune på denne måten, tror du?</i>	Ansvar, samfunnsoppdrag, "i samme båt", samhold, finner løsninger, hjelp sentralt fra, internasjonal krise
	5 a	<i>Hvordan opplever du samholdet på arbeidsplassen etter at coronakrisen inntraff?</i>	Mer samlet, mer splittet, konkurranse, fiendtlighet, slitne medarbeidere, sykemeldinger, fellesskap, blir (ikke) hørt
	5 b	<i>Hvordan opplever du samholdet i Seljord kommune etter at coronakrisen inntraff?</i>	En samlet enhet, stolthet over det vi får til, ingen forandring, svekket samhold, dårlig ledelse, lite informasjon, dårlige løsninger, involverende
	5 c	<i>Har din tilhørighet til Seljord kommune endret seg som følge av coronakrisen? I så fall; på hvilken måte? Hva er styrket og hva er svekket?</i>	Mer/mindre knyttet til kommunen, mer/mindre bevisst på at jeg jobber i kommunen, samhold, felles mål, splittelse, fjernere
	( E II e r 5 d	<i>Opplever du at tilhørigheten din til Seljord kommune er styrket eller svekket som følge av coronakrisen? På hvilken måte?</i>	Ingen forandring, mer samhold, mindre samhold, splittelse, oppgitthet, følelse av å få ting til, sliten, mye arbeid, belastende, ansvar, redd, jobber sammen mot et felles mål, fjernere fra

			ledelsen, digital kommunikasjon)
	5	Hva tenker du at Seljord kommune sto for før coronakrisen? Kan du gi eksempler på dette?	
	5	Hva tenker du at Seljord kommune står for under coronakrisen? Kan du gi eksempler på dette?	

#### Vedlegg 4: Oversikt over informanter og tidsbruk på intervju

Før jeg gjorde et utvalg av informanter laget jeg en matrise over potensielle kandidater til intervju, der jeg tok hensyn til fagfeltet de representerer, styrker, svakheter og grad av identifiserbarhet. Til sist la jeg vekt på hvem av de potensielle kandidatene jeg kunne tenke meg at var villige og interesserte i å svare, samt i hvilken grad jeg så for meg at de ville ha evne til å reflektere over spørsmålene, formidle egne oppfatninger og gi utfyllende svar.

Av hensyn til anonymiteten til den enkelte informant er ikke rolle, ansvar eller arbeidssted angitt.

Den endelige oversikten over informantene endte opp å bli slik:

Informant	Alder	År i kommunen
1	47	21
2	63	23
3	47	3
4	30	2,5
5	47	16
6	63	26

#### Intervju og transkripsjon

Oversikten under viser tidsbruk på intervju og transkripsjon.

Informant	Intervjutid og -sted	Intervjutid	Transkripsjonstid
1	09.11.2020 kl. 16:00 på kommunehuset etter arbeidstid	43 min 39 sek	3t og 3 min.
2	10.11.2020 kl. 10:00 på arbeidsplassen	35 min 18 sek 35:18	4t
3	10.11.2020 kl. 13:00 hjemme hos informant	1t 2 min 15 sek	4t og 40 min
4	12.11.2020 kl. 10:00 hjemme hos meg	46 min 45 sek	4 t og 18 min
5	19.11.2020 kl. 10:00 på arbeidsplassen	54 min 57 sek	4t og 20 min
6	19.11.2020 kl. 12:00 på arbeidsplassen	54 min 18 sek	3 t og 29 min

## Vedlegg 5: Hjemmekontor - skjematisk oppsett

Oppsett av informantenes opplevelse av fordelene og ulempene ved bruk av hjemmekontor:

Rolle	Positive sider	Negative sider
<b>Leder på hjemmekontor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsro, kunne jobbe mer skjermet og uavbrutt</li> <li>• Mulighet til å jobbe når det passet</li> <li>• Mindre fare for å bli smittet</li> <li>• Redusert fare for å smitte kollegaer som må være på arbeidsplassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre daglig kontakt med medarbeiderne               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fare for å ikke fange opp utfordringer med enkeltansatte og i arbeidsmiljøet</li> </ul> </li> <li>• Mindre oversikt og kontroll over arbeidsplassen</li> <li>• Ikke regulert arbeidstid. Fare for å jobbe for mye               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Risiko for helseplager og mistrivsel, som ikke blir fanget opp tidsnok</li> <li>◦ Risiko for å være for sliten til å håndtere beredskapssituasjonen når det virkelig gjelder</li> </ul> </li> <li>• Risiko for å kjenne seg ensom</li> <li>• En viss mangelfull tilgang på utstyr og hjelpemiddel</li> </ul>
<b>Medarbeider på hjemmekontor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsro, kunne jobbe mer skjermet og uavbrutt</li> <li>• Mulighet til å jobbe når det passet</li> <li>• Mindre fare for å bli smittet</li> <li>• Redusert fare for å smitte kollegaer som må være på arbeidsplassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre kontakt med leder og kollegaer               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fare for mangel på støtte</li> </ul> </li> <li>• Risiko for mindre regulert arbeidstid. Fare for å jobbe for mye               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Risiko for helseplager og mistrivsel, som ikke blir fanget opp tidsnok</li> <li>◦ Risiko for å være for sliten til å håndtere beredskapssituasjonen når det virkelig gjelder</li> </ul> </li> <li>• Risiko for å kjenne seg ensom</li> <li>• Mangelfull tilgang på utstyr og hjelpemiddel</li> </ul>
<b>Medarbeider på arbeidsplassen, leder på hjemmekontor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan jobbe tilnærmet som normalt</li> <li>• Har tilgang på utstyr og hjelpemiddel</li> <li>• Mindre smittefare når kollegaer er på hjemmekontor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindre kontakt med leder og medarbeidere på hjemmekontor</li> <li>• Fare for færre muligheter til sparring og støtte fra leder (og kollegaer)</li> <li>• Risiko for å føle seg alene om arbeidsoppgaver og beslutninger</li> </ul>

- Tydelig skille mellom jobb og fritid. Får et avbrudd i hverdagen

- Risiko for å kjenne seg ensom