



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Fra leder til kriseleder**

En kvalitativ studie om hvordan ledelsen i Macks Ølbryggeri AS håndterte koronakrisen

Jenni Løkkås Ulriksen og Isak Kristensen Brun

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, juni 2022



## **Forord**

Et toårig masterstudium på Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet går mot slutten, og denne masteroppgaven markerer avslutningen på våre mastergrader innen økonomi og administrasjon. Det har vært en fantastisk fin og lærerik periode både personlig og faglig.

Vi vil først rette en stor takk til vår veileder, Elin Anita Nilsen, som har hjulpet oss gjennom denne masterprosessen. Takk for du har bistått med nyttige tanker og innspill rundt vår oppgave, samt gitt oss gode konstruktive tilbakemeldinger. Dette setter vi stor pris på.

Videre ønsker vi å takke Macks Ølbryggeri AS for at dere har ønsket å være med å bidra på denne masteroppgaven. Det har vært interessant å få et innblikk i hvordan ledelsen i Mack har utøvd kriseledelse under koronapandemien. Takk til administrerende direktør for hjelp til å rekruttere informanter til studiet, og takk til alle våre informanter. Vi er takknemlige for at dere som personer og bedrift har stilt opp og gitt oss nyttig informasjon og kunnskap, som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne studien.

Dette semesteret har vært spennende, interessant og utfordrende. Vi ønsker å takke våre familier og venner for ubegrenset støtte gjennom denne prosessen i form av gode samtaler, støttende ord og korrekturlesing. Dette har betydd spesielt mye for oss i perioder som har vært krevende og stressende.

Til slutt ønsker vi å takke medstudenter og hverandre for godt samarbeid og uunnværlig støtte gjennom denne perioden.

Tromsø, 01.06.2022

*Jenni Løkkås Ulriksen & Isak Kristensen Brun*



## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er kriseledelse. Alle bedrifter har enten gjennomgått en krise eller kommer til å oppleve en krise i fremtiden. Koronapandemien har vært en stor krise for mange bedrifter både i Norge og i verdenssamfunnet, og kriseledelse kan derfor bli sett på som et dagsaktuelt tema. Det har av den grunn dukket opp mye forskning innenfor området, men med en etterspørsel om forskning som fokuserer på lederens rolle i en krise. En bedrift som ble påvirket av koronapandemien var verdens nordligste bryggeri, Macks Ølbryggeri AS. Store deler av deres inntekter kommer fra festivaler og utelivsbransjen, og da samfunnet stengte ned 12. mars 2020 mistet de 30% av kundene sine over natten. Dette førte til at ledelsen måtte sette i gang inngripende tiltak for å redde videre drift i Mack. I dette studiet tar vi for oss hvordan ledelsen i Mack utøvde kriseledelse under koronapandemien og vår problemstilling er følgende: *Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse under korona, og hvordan kan det forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet?*

Vår problemstilling besvares gjennom en kvalitativ intervjuundersøkelse, hvor totalt sju kvalitative intervjuer ble gjennomført med både ledere og ansatte i Macks Ølbryggeri AS. I det teoretiske rammeverket tar vi for oss relevant teori fra kriseledelseslitteraturen som er valgt ut for å være med å besvare vår problemstilling.

Våre funn viser at ledelsen i Mack har utøvd kriseledelse ved hjelp av de tre lederkompetansene; meningsskapning, kommunikasjon og læring. Måten ledelsen har utøvd kriseledelse på kan forstås som et uttrykk for at de har en innebygd motstandsdyktighet i organisasjonen. Mack har opparbeidet denne motstandsdyktigheten etter å ha gjennomgått flere kriser tidligere, som har ført til en utvikling av rutiner og praksiser for hvordan de håndterer kriser. Videre viser det seg at Macks motstandsdyktighet har styrket seg ytterligere gjennom koronapandemien, og de vil derfor være godt rustet og ha et bedre utgangspunkt til å stå imot fremtidige kriser.

**Nøkkelord:** Kriseledelse, meningsskapning, kommunikasjon, læring, motstandsdyktighet

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn og aktualisering .....	1
1.2	Tema og problemstilling .....	1
1.3	Oppgavens oppbygging .....	4
<b>2</b>	<b>CASE: Macks Ølbryggeri AS</b> .....	<b>5</b>
2.1	Bryggeribransjen .....	5
2.2	Macks Ølbryggeri AS .....	6
2.3	Mack's utfordringer .....	8
<b>3</b>	<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>11</b>
3.1	Tidligere/Sentral forskning .....	11
3.1.1	Kriser .....	11
3.1.2	Kriseledelse .....	12
3.1.3	Modeller for kriseledelse .....	14
3.1.4	Lederens rolle i kriseledelse .....	18
3.1.5	Viktige lederkompetanser i kriser .....	19
3.1.6	Oppgavens fokus .....	21
3.2	Kompetansene vi fokuserer på .....	23
3.2.1	Meningsskaping .....	23
3.2.2	Kommunikasjon .....	25
3.2.3	Læring .....	27
3.2.4	Oppsummering av faktorene i kriseledelsesprosessen .....	29
3.3	Motstandsdyktighet .....	30
3.4	Analysemodell .....	34
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>36</b>
4.1	Vitenskapsteoretisk ståsted .....	36
4.2	Valg av forskningsdesign .....	37
4.2.1	Forskningstilnærming .....	37
4.3	Forskningsstrategi .....	38
4.3.1	Metodisk tilnærming .....	38
4.3.2	Kvalitativ intervjuundersøkelse .....	39

4.3.3	Studiens omfang og tidsramme .....	40
4.4	Datainnsamling .....	40
4.4.1	Pre-intervju .....	41
4.4.2	Kvalitativt intervju .....	41
4.4.3	Utvelgelse av informanter .....	42
4.4.4	Intervjuguide og gjennomføring av intervju .....	45
4.5	Dataanalyse .....	47
4.6	Kvalitetskriterier i kvalitative studier .....	51
4.6.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet .....	52
4.6.2	Litteratursøk .....	53
4.6.3	Forskningsetikk .....	54
<b>5</b>	<b>Analyse av funn .....</b>	<b>56</b>
5.1	Meningsskaping .....	56
5.1.1	Ledelsens krisehåndteringsgruppe .....	56
5.2	Kommunikasjon .....	63
5.2.1	Fleksibel kommunikasjon og beslutningstaking .....	63
5.3	Læring .....	69
5.3.1	Holdningsendring .....	69
5.3.2	Ressursallokering .....	71
5.4	Oppsummering av funn .....	74
<b>6</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>75</b>
6.1	Del 1: Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse .....	75
6.1.1	Samlet seg i krisehåndteringsgruppe .....	75
6.1.2	Fleksibel kommunikasjon og beslutningstaking .....	77
6.1.3	Holdningsendring/ Ressursallokering .....	80
6.2	Del 2: Hvordan kan kriseledelsen forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet ...	82
6.2.1	Bevissthet og meningsskaping .....	83
6.2.2	Stabilitet og atferd .....	84
6.2.3	Endring og prestasjon .....	85
6.2.4	Vekst .....	86
6.2.5	Oppsummering .....	87
<b>7</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>88</b>

7.1	Konklusjon.....	88
7.2	Styrker og svakheter ved studien.....	89
7.3	Implikasjoner og forslag til videre forskning .....	90
<b>Litteraturliste.....</b>		<b>92</b>
<b>Vedlegg .....</b>		<b>97</b>
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	97
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter .....	101

## **Figurliste**

Figur 1:	Organisasjonskart Macks Ølbryggeri AS .....	7
Figur 2:	Lederkompetanser i ulike faser av en krise (Wooten & James, 2008) .....	19
Figur 3:	Kolb's læringssyklus (Kolb, 1984) .....	28
Figur 4:	Organisatorisk motstandsdyktighet (Hillmann & Guenther, 2021) .....	33
Figur 5:	Analysemodell .....	35
Figur 6:	Kategorisering av datamaterialet .....	50

## **Tabelliste**

Tabell 1:	Omsetning fordelt på salgskanaler (Bryggeriforeningen.no, 2022).....	6
Tabell 2:	Sammenstilling av stadier i ulike kriseledelsesmodeller .....	17
Tabell 3:	Forholdet mellom fasene i kriseledelsesprosessen og lederkompetanser .....	22
Tabell 4:	Operasjonalisering av kompetansene i kriseledelsesprosessen .....	30
Tabell 5:	Oversikt over informanter .....	44
Tabell 6:	Eksempler fra intervjuguiden .....	46
Tabell 7:	Oversikt over viktigste funn .....	74



# 1 Innledning

---

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering

Ved begynnelsen av 2020 ble Norge rammet av koronapandemien. Pandemien har preget landet sterkt, med konsekvenser for liv og helse og for sosial- og økonomisk aktivitet. Dette har hatt stor betydning for personer og bedrifter, og for norsk og internasjonal økonomi. Ofte har økonomiske kriser vært utløst og forsterket av finansielle ubalanser som har bygd seg opp over tid, men med koronakrisen er det annerledes, da ingen kunne forutse at hele verden skulle bli utsatt for en ny smittsom og farlig sykdom. Til tross for omfattende økonomiske kompensasjonsordninger, har det oppstått flere konkurser, og en del virksomheter vil nok aldri komme seg tilbake til den aktiviteten de hadde før pandemien (Finansdepartementet, 2021).

Arbeids- og næringslivet har blitt påvirket av krisen gjennom konkurser, kursfall og permitteringer, hvor antall uten arbeid ble mangedoblet på få dager (Bakken, 2020). En av bedriftene som ble sterkt preget av koronapandemien var Macks Ølbryggeri AS, verdens nordligste bryggeri. På grunn av koronasituasjonen har bedriften vært igjennom en omfattende krise, og mistet 30% av kundene sine over natten da samfunnet stengte ned, siden store deler av inntektene kommer fra utelivsbransjen og festivaler.

Mack har tidligere vært gjennom kriser, for eksempel ved innkjøringstrøbbel på den nye fabrikken i Balsfjord, når de mistet den nasjonale avtalen med Rema 1000 eller da en ansatt ble mistenkt for å ha stjålet drikkevarer for millioner (Solvang, 2020). Utfordringene har derfor vært mange for bryggeriet, med tunge økonomiske tider og høy konkurranse, som på toppen av det hele ble sterkt rammet av korona og måtte permittere 40 ansatte. Koronasituasjonen ble omtalt av Mack som virksomhetskritisk, og fikk bedriften til å tenke «Hvor lenge kan Mack – en av Nord-Norges sterkeste merkevarer, overleve?» (Solvang, 2020).

## 1.2 Tema og problemstilling

Temaet for studien er kriseledelse, og fenomenet som skal studeres er hvordan Macks Ølbryggeri AS utøvde kriseledelse under koronapandemien. Kriseledelse er ikke et nytt

fenomen, men er et tema som har fått enorm oppmerksomhet siden koronapandemien kom. Det kan være krevende å lede i en krise siden ledelsen har et stort ansvar og press på deres håndtering av situasjonen da den potensielt kan få brutale konsekvenser for de ansatte og bedriften. Lederens rolle blir derfor å skape et helhetssyn for å favne alle vesentlige faktorer som kan påvirke hverandre under en krise (Weiseth & Kjeserud, 2007). En krise er uoversiktlig og det er avgjørende at man tar raske beslutninger for å unngå at situasjonen kommer ut av kontroll (Aarset, 2010). Det er derfor et stort behov for kompetente ledere med erfaring innen krisehåndtering for å kunne bringe organisasjoner raskt tilbake til normal drift (Weiseth & Kjeserud, 2007). På grunn av globaliseringen er både private og offentlige virksomheter mer sårbare enn før, noe koronakrisen har synliggjort i løpet av de siste to årene. Kriseledelse er derfor avgjørende i krisesituasjoner for å håndtere kriser og for å minske skadene den kan påføre (Coombs, 2014). Litteraturen rundt kriseledelse omfavner mye, men det at lederens rolle virker å være avgjørende for at bedrifter skal komme seg rask etter en krise, er noe vi synes er spesielt interessant. Fokuset på at lederen er viktig i kriser er derfor det vi velger å rette oppgavens fokus mot, og forskning rundt lederens rolle i en krise er det vi ønsker å bidra med gjennom dette forskningsprosjektet.

Det finnes mange definisjoner på kriseledelse, men i denne oppgaven går vi ut fra at kriseledelse er en fellesbetegnelse for alle tiltak en organisasjon iverksetter for å utøve riktig krisehåndtering når en krise oppstår (Coombs, 2021; Aarset, 2010). Med å utøve mener vi hvordan lederen praktiserer krisehåndtering ved å omsette teori eller erfaring i handling (Nilstun, 2018). Innenfor kriseledelseslitteraturen har det blitt etterspurt mer forskning som fokuserer på lederkompetanse for å takle krisehendelser og for å forstå forholdet mellom ledelse på kriseutfall (Bhaduri, 2019). Dette fokuset støttes også av Pearson og Clair (1998), som nevner verdien av undersøkelser på om lederkompetanser, strategier og tilnærminger som kreves under kriser gjenspeiler de som er effektive under normale situasjoner. Ifølge Pearson og Clair (1998) er organisatoriske kriser sjeldne hendelser og organisasjoner er ofte er motvillige til å åpne seg til en ekstern undersøkelse. En undersøkelse på dette vil derfor være av vital betydning, da effektiv krisehåndtering kan bety forskjellen mellom liv og død for organisasjoner, for produkt- eller tjenesteavdelinger og for individuelle ansatte.

Kriseledelsestematikken diskuteres også ofte i forbindelse med begrepet resilience (motstandsdyktighet). Litteraturen virker å være opptatt av at måten organisasjoner jobber

med kriseledelse også sier noe om hvor motstandsdyktig de er (Coombs, 2021; Hillmann & Guenther, 2021; Wooten & James, 2008). I lys av det vi finner ut om hvordan Mack har jobbet med kriseledelse, skal vi til slutt forsøke å drøfte vår analyse opp mot motstandsdyktighet. Med dette ønsker vi å finne ut om måten Mack har jobbet med kriseledelse taler for at de allerede hadde en form for motstandsdyktighet innebygd i organisasjonen eller om det har ført til at de har utviklet motstandsdyktighet som en effekt av krisehåndteringen under koronapandemien.

I Norge er det vanlig å definere bedrifter med under 100 ansatte som små og mellomstore bedrifter (NHO, 2022), og disse bedriftene er ryggraden i enhver økonomi. På grunn av størrelsen på bedriftene har de en mangel på ressurser som ville ha skjermet dem fra ytre sjokk. Når markedet blir rammet av en ekstern krise, slik som utbruddet av koronaviruset, blir små og mellomstore bedrifter rammet med stor kraft (Eggers, 2020). Macks Ølbryggeri AS er et typisk eksempel på en situasjon som mange små og mellomstore bedrifter innen salg og virksomhet har stått i under krisen, og er derfor et godt utgangspunkt for å gjennomføre forskningsprosjektet.

Koronakrisen er et interessant tema siden det var en betydelig endring som mange gikk gjennom på samme tid. Det er få personer i dagens samfunn som har vært igjennom en slik alvorlig krise før, som har vart i over to år. Det er derfor interessant å forske på hvordan mennesker og bedrifter kom seg gjennom krisen. Det at vi nå har fått muligheten til å forske på hvordan ledere og medarbeidere i Mack har opplevd og håndtert en krisesituasjon, håper vi kan være et viktig bidrag for forskningen innen kriseledelse, med et spesielt fokus på lederens rolle. Vi har på grunnlag av foregående bakgrunn og aktualisering kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse under korona, og hvordan kan det forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet?*

Ved å fokusere på Mack og deres håndtering av koronakrisen, vil vi gjennom å bruke det som kommer frem av forskningen belyse det ved hjelp av aktuell teori. Innenfor kriseledelse har det utviklet seg flere retninger, og det er et stort tema. Vi har derfor avgrenset oppgaven til å fokusere på lederens rolle i utøvelsen av kriseledelse. Det antas at kriser fører med seg en mulighet for ledere til å kommunisere og engasjere for å redusere de negative effektene av en

krise (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). Vi ønsker derfor å se på hvilken rolle ledelsen i Mack spilte under den krisen som de har vært igjennom. Det er også nødvendig med ulike lederkompetanser for å håndtere kriser i ulike faser av kriseledelsesprosessen (Wooten & James, 2008). Vi har derfor lyst til å velge noen kompetanser i kriseledelsesprosessen for å se hvordan lederens rolle kommer til uttrykk i de ulike fasene. Videre vil vi til slutt, gjennom å studere lederkompetanser i de ulike fasene, forsøke å finne ut om måten Mack har jobbet på har bidratt til å bygge opp en form for motstandsdyktighet, eller om måten de har jobbet med kriseledelse på er et uttrykk for at de allerede innehadde motstandsdyktighet i organisasjonen.

Mack er også i nåværende tidspunkt inne i en ny krise hvor produsentene ikke klarer å levere nok bokser til produksjonen (Turnage, 2021). Dette viser at bedriften kontinuerlig ender opp i nye kriser, og at de med fordel kan dra nytte av vår oppgave, som vil prøve å sette lys på hva Mack egentlig gjør i en krisesituasjon. Problemstillingen danner grunnlag for valg av teori, utforming av intervjuguide, analysen og for den endelige besvarelsen av problemstillingen.

### **1.3 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven er delt inn i syv hovedkapitler, hvor vi i første kapittel beskriver bakgrunnen for valg av tema og oppgavens problemstilling. Deretter presenteres et kontekstkapittel som forteller om den bransjen Macks Ølbryggeri AS er en del av, bryggeriets historie og hvilke utfordringer de har stått ovenfor, med et spesielt fokus på koronakrisen. Videre følger et teorikapittel der det teoretiske rammeverket for oppgaven blir presentert. I metodekapittelet fremlegges studiens metodiske tilnærming som forklarer de metodiske valgene og hvordan studien er gjennomført. Deretter kommer et kapittel som inneholder analyse av funn, hvor det empiriske materialet fra datainnsamlingen som er relevante for videre analyse blir lagt frem. Etter analysen følger et drøftingskapittel, der vi vil løfte frem de sentrale funnene fra analysen og koble dem opp mot teorikapittelet for å svare på problemstillingen. Til slutt vil vi konkludere de viktigste funnene fra studien, gjennomgå oppgavens styrker og begrensinger, og gi forslag til videre forskning.

## 2 CASE: Macks Ølbryggeri AS

---

I dette kapittelet vil vi presentere casen som ligger til grunn for studien, for å gi leseren en bedre forståelse av rammen for datautvalget som blir brukt i oppgaven. Vi vil begynne med å fortelle litt om den bransjen som Mack er en del av, og hvilke utfordringer de har stått ovenfor. Vi vil deretter presentere Mack som organisasjon og hvilke vanskeligheter de har stått i de siste årene, med et spesielt fokus på koronakrisen.

### 2.1 Bryggeribransjen

Bryggeribransjen omfavner mikrobryggeri, industribryggeri, kontraktsbryggeri og bryggeripub som produserer hovedsakelig øl og kullsyreholdige leskedrikker. Industrien har de siste 100 årene vært igjennom store endringer. I 1901 var det en rekke små og store bryggerier over hele landet, mens det i dag er noen få store aktører på det norske markedet. Det har også blitt et større utvalg av forskjellige typer øl, brus og vann som følge av at internasjonale drikketrender har nådd landet vårt. I 1901 var bryggerienes største utfordring å brygge øl og produsere brus, mens det i dag er profesjonell markedsføring og salg som er avgjørende for å hevde seg i markedet (Øystå, 2001). De siste årene har rammevilkårene for bryggeribransjen blitt tøffere, med høye avgifter, økende grensehandel, strenge skjenkebestemmelser og regler for bruk av sosiale medier (NHOTrøndelag, 2019).

Året koronapandemien for alvor kom til Norge, ble et berg- og dalbane år for bryggeribransjen. 2020 startet bra for bransjen, men så kom pandemien for fullt i mars og regjeringen innførte strenge tiltak og utelivet ble stengt ned over natten. Festivaler og konserter, som sto for mye av bryggerienes marked, ble avlyst. Denne nedgangen i ølsalget fra utelivet kan sees i tabell 1, som viser at omsetningen fra uteliv og vinmonopol gikk ned 94,28 % i april 2020 sammenlignet med året før. Det var i april bryggeriene virkelig merket nedgangen av salget fra uteliv og vinmonopol, men det var også da de merket effekten av at svenskegrensen var stengt og grensehandelen opphørte. Det ble en enorm salgsøkning innen dagligvare, slik at bryggeriene som allerede var i dagligvaren ble kompensert for bortfallet av salget fra utelivet (Fuglum, 2020). Salgsøkningen i dagligvaren kan også sees i tabell 1, som viser at omsetningen fra dagligvare og eget utsalg gikk opp 16,02 % i april 2020 sammenlignet med året før.

Tabell 1: Omsetning fordelt på salgskanaler, april 2020 (Bryggeriforeningen.no, 2022)

## Omsetning fordelt på salgskanaler

Omfatter over 100 av Norges største bryggerier pluss ca. 20 % av importert øl fram t.o.m. 2013 og ca 40 % av importert øl f.o.m. 2014.

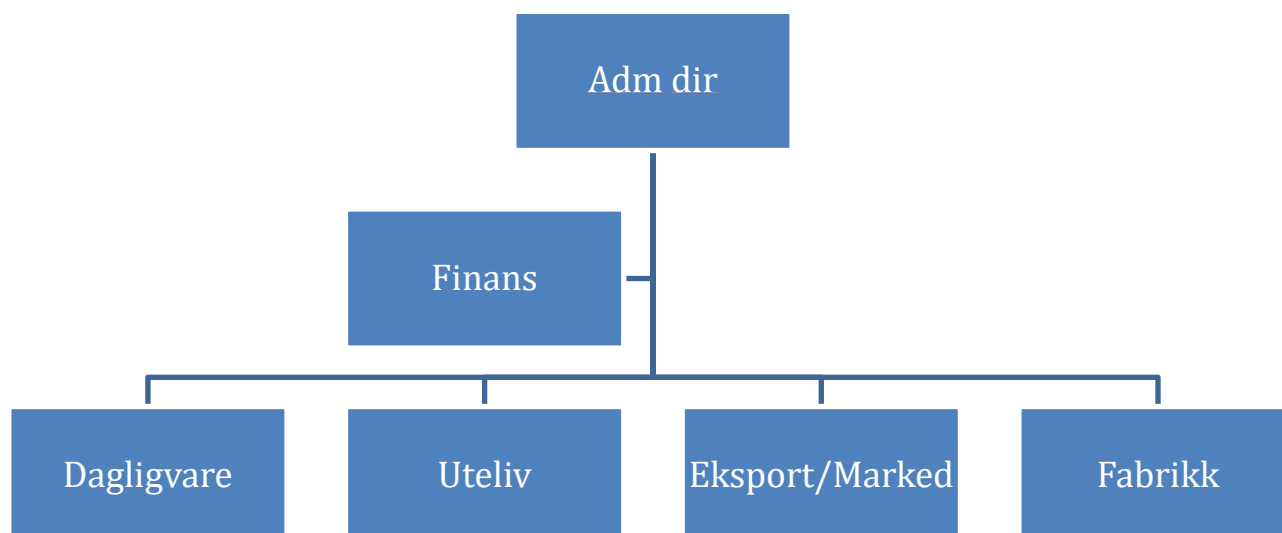
Angis i liter

	April 2020	April 2019	Endring i %
Uteliv, Vinmonopolet	262 220	4 581 415	↓ -94.28
Dagligvare, eget utsalg	22 886 907	19 726 290	↑ 16.02
Kiosk og bensin	3 380	3 313	↑ 2.02
Sum totalt	23 152 507	24 311 018	↓ -4.77

## 2.2 Macks Ølbryggeri AS

I 1877 ble det nordligste bryggeriet i verden, Macks Ølbryggeri AS etablert av Ludvig Mack i Tromsø. Mack er 100 % familieeid, har i dag rundt 95 ansatte, og ledes for første gang av en ekstern direktør. I oppgaven kommer vi til å referere til Macks Ølbryggeri AS som «Mack», siden det er under dette navnet de er mest kjent. Mack produserte i begynnelsen kun øl, men har igjennom deres 145 år lange historie også produsert brus, mineralvann, sider, syltetøy og marmelade. I dag produserer de over 90 forskjellige produkter av øl, brus, mineralvann, sider, energidrikk og vann med og uten smak (Mack, 2022). Vi kommer også til å omtale Mack både som en bedrift og en organisasjon, siden den samfunnsvitenskapelige forståelsen av en organisasjon omfatter bedrifter (Berg & Tjernshaugen, 2021).

Organisasjonskartet nedenfor fremstiller organisasjonens hierarki og organisasjonsstruktur. Macks Ølbryggeri AS er organisert med en administrerende direktør på toppen, en finansseksjon, og med fire underseksjoner med egne underdirektører. Organisasjonen er fordelt på to lokasjoner; hovedkontoret i Tromsø og fabrikkene i Nordkjosbotn.



*Figur 1: Organisasjonskart Macks Ølbryggeri AS*

Under administrerende direktør ligger finansseksjonen. Denne består av en finans direktør som er ansvarlig for IT/forretningsutvikling, regnskapssjef og hovedkontroller.

Regnskapssjefen har igjen ansvaret for regnskap- og lønnsavdelingen. I dagligvareseksjonen er det en salgsdirektør dagligvare som har ansvaret for tre forretningsutviklere; salgssjef sør, selger vest som har ansvaret for åtte selgere og salgssjef nord som har ansvaret for fem selgere og salgsansvarlig for KBS (kiosk, bensin og service). Under utelivsseksjonen er det en salgsdirektør uteliv som har ansvaret for KAM kjeder (Key Account Manager), teknisk sjef, nasjonal salgssjef som har ansvaret for sju områdeansvarlige, og kundeservice.

Seksjonene Eksport/Marked og Fabrikk går litt inn i hverandre siden de oppholder seg på samme lokasjon i Nordkjosbotn. Der er det både en forsyningsdirektør og en fabrikk sjef som har ansvaret for innkjøper, bryggerimester som har ansvar for mikrobryggeriet, produksjonsplanlegger, teamleder operasjon som har ansvaret for lager (sju årsverk), tappelinjer (20 årsverk) og teknikere (seks årsverk), Kvalitet/HMS sjef som har ansvar for lab (tre årsverk) og HMS, og teamleder prosess som har ansvaret for brygghuset, filter og saftrom (tretten årsverk).

Opp gjennom årene har Mack gjennomgått betydelige investeringer for å holde følge med utviklingen innenfor bransjen. På 1920-tallet ble bryggeriet bygd om og modernisert, noe som førte til en firedobling av omsetningen av øl og mineralvann. Mellom 1966 og 1998 gjennomgikk Mack en byggeprosess der de utvidet sin kapasitet og bygningsmasse. Mack

hadde frem til 1998 vært spredt rundt på forskjellige lokaler i Tromsø by, men ble nå samlet under samme tak i Tromsø. I 2011 ble det klart at det skulle bygges ny fabrikk i Nordkjosbotn med et ønske om å effektivisere produksjonen deres, og i 2012 ble bryggeriet klart for bruk og produksjonen ble flyttet. Ledelsen og administrasjonen ble værende i samme lokaler i Tromsø frem til 2014, da de flyttet inn i nye kontorlokaler på toppen av deres gamle tapperi i Tromsø sentrum (Mack, 2022).

Nordmenn er trofaste mot lokale øl tradisjoner og mange steder i Norge har innbyggerne et nærmest religiøst forhold til sitt eget brygg. Også i Nord-Norge har lojaliteten vært spesielt sterk, og Mack er opptatt av å ta vare på og vedlikeholde denne lojaliteten (Ludwig Mack AS, 2002).

### **2.3 Mack's utfordringer**

Å være verdens nordligste bryggeri har ikke alltid vært enkelt. De siste årene har Mack vært igjennom flere utfordringer som har kostet dem dyrt. I slutten av 2016 la Rema 1000 fram en ny strategi der de ønsket å knytte seg tettere til enkelte merkevarer. Dette innebar også at de ønsket å droppe andre merkevarer nasjonalt, deriblant Mack sine produkter. Når denne nyheten kom ut førte det til en omfattende boikotting av Rema 1000 (Lorch-Falch & Wig, 2017). Internt i Mack forårsaket denne Rema-konflikten at de måtte kutte 30 årsverk på grunn av et stort forventet fall i deres inntekter (Holdal, Tøhaug, & Enoksen, 2017). Etter mye oppstyr i media og harde forhandlinger ble det til slutt enighet om at Mack skulle få fortsette å levere sine varer til Rema-butikker i landets tre nordligste fylker. Dette ble sett på som en viktig seier for Mack da de fikk opprettholde sin sterke posisjon i Nord-Norge når det kommer til øl (Lorch-Falch, 2017).

En annen utfordring var at Mack etter flere år med store investeringer, blant annet en ny fabrikk i Nordkjosbotn i 2012 og økte kostnader, slet med en negativ resultatutvikling. Denne negative trenden med dårlige resultater og store investeringer tvang Mack til en nedbemanningsprosess der 20-25 ansatte mistet jobbene sine i 2019 (Pedersen, 2019). Mack har nå stoppet ytterligere investeringer, og både personell og produkter har blitt redusert. Fremover skal de konsentrere seg om å bedre resultatet (Solvang, 2020).



Etter Rema-bråket og oppsigelser trodde Mack det verste var over, men da kom koronaviruset for fullt. Dette verdensomfattende virusutbruddet gjorde at samfunnet ble satt på pause. I Norge ble det satt i gang strenge tiltak for å begrense smittespredning (Klein, 2022). Disse tiltakene gikk hardt utover Mack og bransjene de selger produktene sine til. Administrerende direktør betraktet denne situasjonen som virksomhetskritisk siden de mistet alle sine utelivskunder over natten 12. mars 2020. Denne reduksjonen i salget rettet mot utelivet, som gikk ned 97% bare i de første koronamånedene, gjorde at Mack tapte over 10 millioner kroner i måneden, og sto i fare for å gå konkurs (Solvang, 2020; Ytreberg, 2020). Koronasituasjonen gjorde også at Mack måtte permittere 40 av 92 ansatte i en tid med stor usikkerhet (Eidissen, 2020). Alt i alt ble det gjort en antakelse om at koronapandemien kom til å være det som endelig dyttet Mack utenfor stupet (Jakobsen, 2020).

Som om ikke koronakrisen var nok ble det etter en gjennomgang av regnskapet i 2020 oppdaget store avvik over en lengre periode, og bryggeriet mistenkte at noen stjal fra dem. Det viste seg at det blant annet var flere Mack-ansatte innblandet, noe som kom som et sjokk på resten av de ansatte. Flere personer ble siktet for å ha bidratt til grovt underslag på flere millioner kroner. Tyveriet førte til et solid tap for bedriften (Malmo & Viken, 2020), og gjorde den økonomiske situasjonen som følge av korona enda verre. Uten svindelen hadde de kanskje ikke trengt å gå så grundig til verks med oppsigelser (Solvang, 2020). Etter denne hendelsen ble det jobbet en del med rutiner for at noe slikt aldri skulle skje igjen, samt for å opprettholde tilliten i organisasjonen (Sveen, 2020).

I tillegg er det som en konsekvens av koronapandemien stor etterspørsel etter bokser i Europa. Boksene Macks Ølbryggeri AS benyttes produseres i Sverige, og på grunn av pandemien selges det mye mer øl og brus i butikk enn før. Etterspørselen etter bokser øker og leverandørene har gått tom (Johansen, 2021). Dette har ført til at Mack frykter de ikke vil klare å produsere nok varer til sommeren og blir dermed å ha mindre tilgjengelig i butikk. Mangelen på bokser vil også gå ut over brus- og sider produksjonen, og det virker ikke som om det er noen måter å løse problemet på (Turnage, 2021).

For å oppsummere kan vi si at Mack sin hovedutfordring under koronapandemien var at utelivet stengte ned. Store deler av Macks omsetting kommer nettopp fra utelivet gjennom barer, puber, festivaler og konserter. Det at hele denne seksjonen ble stengt ned hadde store

konsekvenser for bedriften. Nesten hele utelivsseksjonen ble permittert, de tapte masse penger og sto i stor fare for å gå konkurs (Solvang, 2020; Ytreberg, 2020). Utfordringsbildet var derfor hvordan de kunne komme seg gjennom krisen selv med et stengt uteliv. Det positive bildet ble at som en konsekvens av stengte landegrenser og et stengt uteliv tok omsetningen i dagligvarebransjen seg kraftig opp. Det bekmørke utgangspunktet for korona-situasjonen ble derfor snudd opp ned og Mack så en mulighet til å redde bedriften. Med dette bakteppet skal vi derfor gå inn å se på kriseledelse.

## 3 Teoretisk rammeverk

---

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de teoretiske perspektivene vi anser som relevante for å besvare problemstillingen: «*Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse under korona, og hvordan kan det forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet?*». Vi vil begynne med å gå inn på den sentrale forskningen på kriseledelse for å introdusere temaet. Denne teoretiske gjennomgangen av tidligere forskning vil bunne ut i antakelser som danner grunnlaget for en avgrensning til lederens rolle i kriseledelsen og noen faktorer innenfor de tre fasene av kriseledelsesprosessen (starten av krisen, under krisen og etter krisen) vi ønsker å rette spesielt fokus på. Vi har valgt de tre kompetansene; meningsskapning, kommunikasjon og læring, som representerer hver av de tre fasene. Videre i kapitlet vil vi presentere teori rettet mot disse faktorene. Til slutt vil vi gå inn på teori om motstandsdyktighet siden dette er et begrep som ofte kobles opp mot diskusjonen rundt kriseledelse.

### 3.1 Tidligere/Sentral forskning

Forskningen av kriser og kriseledelse er omfattende, og det finnes utallige definisjoner. I dette kapitlet ønsker vi å få frem den sentrale forskningen på feltet for å få en bedre oversikt over temaet.

#### 3.1.1 Kriser

For at en bedrift skal få til et systematisk arbeid når det kommer til kriser er det viktig at det er en felles forståelse for hva en krise er. I litteraturen finnes det mange definisjoner på krise, men definisjonene har mange fellestrekk. Det legges vekt på at kriser er uønskede hendelser som kommer plutselig, overraskende, at det er forstyrrende og truende for bedrifter økonomisk, og en trussel for deres omdømme (Coombs, 2007; Pearson & Clair, 1998; Pearson & Mitroff, 1993; Aarset, 2010). Det finnes ulike typer kriser, både fra interne og eksterne faktorer. Et eksempel på en intern krise kan være moralske eller etiske feil, en uventet endring i lederskap eller produktfeil. Eksterne krisehendelser kan være miljøkatastrofer, pandemier eller børskrakk (Bowers, Hall, & Srinivasan, 2017).

Pearson og Clair (1998) foreslo en av de første omfattende definisjonene på en organisasjonskrise som en hendelse med lav sannsynlighet og stor innvirkning som truer

organisasjonens levedyktighet. Ofte er årsakene, konsekvensene og løsningene på krisen uklare, men at det er en tro om at beslutninger må tas raskt. Senere la Coombs (2007) frem en annen mye sitert beskrivelse av en krise, og definerte en krise som en oppfatning av en uforutsigbar hendelse, som truer interessentenes forventninger og påvirker organisasjonens ytelse. Til tross for flere ulike definisjoner, er det en universell enighet om at en krisehendelse er tvetydig, ukjent og uventet, har lav sannsynlighet, men likevel stor innvirkning på organisasjoner og deres interesser, gir liten tid til å reagere på, og fører til en positiv eller negativ endring (Bhaduri, 2019; Wang, 2008).

Som nevnt i innledningen kan det være ekstra utfordrende å være en liten og mellomstor bedrift under en krise siden de kan mangle ressurser for å skjerme seg mot ytre påvirkning (Eggers, 2020). Til tross for svakhetene ved å være en liten/mellomstor bedrift, har de også visse kompetanser som kan hjelpe dem i krisetider. På grunn av deres mindre størrelse, har de også en tendens til å være ganske fleksible når muligheter eller trusler oppstår i deres miljø. Små og mellomstore bedrifter har potensialet for en mer fleksibel beslutningstaking og har en ekstra nærhet til kundebasen som kan være fordelaktig i møte med en krisesituasjon. Jo mindre organisasjonen er, jo nærmere er beslutningstakerne kundene og andre interesser. Dette kan gi bedriftene verdifull markedsinformasjon som kan være nyttig når de skal reagere på kriser (Eggers, 2020).

### **3.1.2 Kriseledelse**

Ifølge Moxnes (2019) er ledelse et begrep som er vanskelig å definere helt presis fordi det er så komplekst og mangfoldig. Litteraturen legger vekt på at ledelse går ut på å påvirke mennesker til å jobbe mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Karp, 2019; Yukl, 2020). Når det kommer til vår forståelse av begrepet ledelse kommer vi til å benytte oss av Yukl (2020) som definerer ledelse som prosessen til å påvirke mennesker til å forstå og bli enige om hvilken jobb som må gjøres og hvordan den skal gjennomføres, og prosessen om å legge til rette for både felles og individuell innsats mot et felles mål. Forskjellen mellom ledelse og kriseledelse er at man under kriseledelse konsentrerer seg om hva lederen gjør i en krise (Coombs, 2021). Det som legges vekt på i kriseledelse kan være inspirert av generelle ledelsesteorier og den generelle tematikken om ledelse. Som nevnt vil vi i denne oppgaven vinkle kriseledelsen opp mot lederens rolle.

Hvis man er ansvarlig for en bedrift må man ha et bevisst forhold til hvilken risiko de er utsatt for, og den risiko virksomheten skaper ovenfor seg selv og sine omgivelser. All virksomhet er forbundet med risiko, men man kan minimere eller unngå risiko ved å sette i gang tiltak på et tidlig tidspunkt. Det å tenke over hva som kan gå galt før man setter i gang med et prosjekt, vil altså øke sannsynligheten for suksess (Aarset, 2010). Begrepet kriseledelse er ifølge Aarset (2010) summen av risikoleidelse, problemhåndtering og krisehåndtering. Risikoleidelse går ut på at man skal identifisere alt som kan gå galt, og deretter redusere disse risikoene med skadeforebyggende eller skadereduserende tiltak. Problemhåndtering går ut på at man tidligst mulig skal avdekke om en hendelse eller en trend holder på å utvikle seg til en krise, for å kunne sette i gang tiltak for å forhindre at krisen skal inntreffe eller redusere skaden som har skjedd. Krisehåndtering går både ut på hvordan ledelsen skal kommunisere internt og eksternt under en krise, men handler også om at man skal være forberedt på en krise slik at man tidligst mulig kan få igjen kontrollen. Kriseledelse innebærer altså ikke bare hvordan en skal håndtere selve krisesituasjonen, men også om hvordan en kan forberede seg på kriser og hvordan en håndterer etterdønningene etter krisen (Aarset, 2010).

En annen definisjon på kriseledelse kommer fra Coombs (2021), og sier at kriseledelse er et sett med faktorer designet for å bekjempe kriser, redusere den faktiske skaden som er påført, og bidra til motstandsdyktighet. Altså søker kriseledelse å forhindre og redusere de negative konsekvensene av en krise, og gjennom dette beskytte organisasjonen, interessenter og industrien mot skade. De fire sammenhengende faktorene i kriseledelsen blir derfor: forebygging, forberedelse, respons og korreksjon (Coombs, 2021). Ifølge Coombs (2021) er den beste måten å håndtere en krise på, å forhindre den. For hvis krisen ikke inntreffer kan den heller ikke gjøre noen skade. Generelt når mennesker tenker på krisehåndtering tenker de på den som noe reaktivt, fordi de fokuserer på hva en organisasjon gjør når de er i en krise. Smarte kriseledere er derimot proaktive, siden de søker etter tidlige varseltegn og iverksetter tiltak utformet for å redusere eller eliminere risikoene før de utvikler seg til kriser (Coombs, 2021).

Men det å lede i en krise kan være krevende siden ledelsen har et stort ansvar, og det ligger et stort press på deres håndtering av situasjonen da den potensielt kan gi brutale konsekvenser for de ansatte og bedriften (Weisæth & Kjeserud, 2007). Å håndtere krisesituasjoner raskt og på en god måte samtidig som det er uoversiktlig i form av lite kontroll, lite informasjon og

hurtig utvikling, er utfordrende (Coombs, 2014). Alle vil være med å innkassere æren for suksess når en virksomhet har gjennomført et vellykket prosjekt, men når det kommer til fiasko er det ofte noe lederen må være alene om. Lederens rolle i en krise innebærer å ha et helhetssyn og å favne alle vesentlige faktorer som påvirker hverandre ved kriser (Weisæth, Kjeserud, & Hana, 2007).

Behovet for ledere som er forberedte med kompetanse og trening i krisehåndtering for å kunne bringe organisasjonen tilbake til normal drift raskest mulig, helst med forbedret effektivitet og med forbedrede mål, er spesielt økende siden både individer, offentlige og private virksomheter er mer sårbare enn tidligere. Dette er fordi at vi i dagens samfunn må være i konstant endring for å følge med globaliseringen, og samfunnet kommer til å se mer til akutte risikosituasjoner og akutte endringsbehov som vil oppleves som kriser for de berørte. En undersøkelse av 200 ledere i norske bedrifter viste at 9 av 10 ledere mente de ville håndtert en krise på en tilfredsstillende måte. Bare 1 av 6 hadde et eget kriseteam i bedriften og kun 1 av 3 hadde en egen kriseplan. De færreste bedriftene hadde forberedt sine medarbeidere på kriser. Man må derfor bygge opp beredskap hos lederen for å håndtere kriser effektivt (Weisæth & Kjeserud, 2007).

### **3.1.3 Modeller for kriseledelse**

For å forstå de ulike stadiene i en krise har forskere utviklet ulike modeller. Fink (1986) sin firetrinns modell er den tidligste tilnærmingen til en krise. Boken hans regnes som banebrytende, og er den første til å behandle en krise som en hendelse som skjer over tid. Han bruker en medisinsk sykdomsmetafor for å identifisere de fire stadiene i krisens livssyklus: (1) prodrom: første tegn om at en potensiell krise begynner å dukke opp, (2) akutt: en utløsende hendelse oppstår i forbindelse med den medfølgende skaden, (3) kronisk: virkningene av krisen henger igjen mens man forsøker å rydde opp, og (4) avgjørelse: det er et tydelig tegn på at krisen ikke lenger er en bekymring for interessenter (Coombs, 2021).

En annen kjent modell er tre-trinns modellen. Det som er spesielt med denne modellen er at ingen enkelt forsker kan knyttes til dens opprinnelse. Tre-trinns modellen er ikke assosiert med noen spesielle teoretikere, men den ser ut til å ha oppstått fra flere bidrag i forskningen som et generelt analytisk rammeverk (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003). Coombs (2021) beskriver de tre stadiene som; før krise, krisehendelse og etter krise. Førkrisestadiet omfatter

tre underfaser: deteksjon av signaler, forebygging og forberedelse til krise.

Krisehendelsesstadiet begynner med en utløsende hendelse som markerer begynnelsen på en krise eller at lederne innser de er i en krise. I denne fasen er det viktig at kriseledere innser at organisasjonen er i en krise og iverksette passende tiltak. Det legges også vekt på viktigheten av kommunikasjon med interessenter. Dette stadiet har to underfaser: krisegjenkjenning og krisekontroll. Disse underfasene fokuserer på hvordan organisasjonen reagerer på en krise. Organisasjonen kommer til det siste stadiet «etter krise», når en krise er løst og anses å være over. Organisasjonens handlinger etter en krise bør bidra til å gjøre organisasjonen bedre forberedt på neste krise, sørge for at interessentene sitter igjen med et positivt inntrykk av organisasjonens krisehåndtering, evaluere kriseledelsen og å lære fra krisen. Organisasjonens evne til å komme seg etter krisen er en direkte refleksjon av deres motstandsdyktighet (Coombs, 2021).

Pearson og Mitroff (1993) har også utformet en modell knyttet til de ulike stegene i en kriseledelsesprosess. Denne modellen består av fem ulike stadier: (1) oppdage, (2) forebygge og forberede, (3) begrense skaden, (4) gjenopprette situasjonen, og (5) læring. Det første stadiet går ut på å oppdage og identifisere mulige kriser tidligst mulig gjennom at bedriften kontinuerlig sjekker sine interne og eksterne miljøer. Dette gjør det mulig for bedriften å iverksette tidlige tiltak for en eventuell krise før den eskalerer til et større problem (Pearson & Mitroff, 1993). Det andre stadiet går ut på å forebygge og forberede slik at bedriften er rustet mot mulige kriser før de oppstår. Her burde bedriften utvikle kriseplaner med tiltak som skal håndtere mulige kriser som er oppdaget og identifisert i det første stadiet. Ikke nok med at det blir utviklet kriseplaner, men kriseplanene burde prøves ut slik at alle i bedriften vet hva som skal gjøres når krisen rammer dem (Pearson & Mitroff, 1993).

Det tredje stadiet handler om hvordan bedriften skal håndtere en krise. Målet her er å minimere de skadene som eventuelt kommer fra en krise. For at bedriften skal ha størst sjanse til å minimere skader fra en krise er det viktig at de handler raskt og presist. Her er det viktig at det i fase to har blitt laget kriseplaner der alle i bedriften vet hva de skal gjøre og eventuelt hva de må gjøre hvis krisesituasjonen endrer seg. Det man gjør i denne fasen er avgjørende for bedriftens fremtid (Pearson & Mitroff, 1993). Det fjerde stadiet er til for å gjenopprette situasjonen. Det går ut på at bedriften utvikler ulike mål for å komme tilbake til normalen. Under denne fasen oppstår spørsmål som hva må vi gjøre som bedrift for å komme tilbake til

normal drift, og hvilke oppgaver og aktiviteter som skal gjenopprettes eller ikke (Pearson & Mitroff, 1993). Det siste stadiet handler om læring. Det er her bedriften skal reflektere og ta lærdom fra krisen man har vært gjennom. Dette er viktig slik at de ser hvilke tiltak som har fungert og ikke fungert, og deretter kan gjøre justeringer på sine kriseplaner for å være bedre rustet til nye kriser og utfordringer (Pearson & Mitroff, 1993).

For å oppsummere kan vi si at tretrinns modellen er et av de enkleste rammeverkene som skiller krise inn i førkrise, krisehendelse og etter krise (Coombs, 2021). Fink (1986) sin firetrinns modell gir mer klarhet og detaljer til krisehåndteringsprosessen. Det er imidlertid Pearson og Mitroff (1993) som har kommet opp med den mest omfattende modellen, som ikke bare viser de ulike stegene i modellen, men som også gir mer steg-for-steg analyser av kriseledelsen (Bhaduri, 2019; Pearson & Mitroff, 1993). For å gi en bedre oversikt over de forskjellige modellene har vi i tabell 2 oppsummert kjennetegnene ved de ulike stadiene som har blitt presentert i de tre modellene. Gjennom å benytte denne modellen ønsker vi i kapittel 3.1.6 å sette sammen vår egen tilpassede modell som på best mulig vis vil skape en forståelse av hvilke karakteristikk Macks Ølbryggeri AS sin kriseledelse kan kjennetegnes ved.



Tabell 2: Sammenstilling av stadier i ulike kriseledelsesmodeller

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<b>Tretrinnsmodellen</b>	<b>Stadie 1: Før krise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deteksjon av signaler</li> <li>• Forebygging</li> <li>• Forberedelse til krise</li> </ul>		<b>Stadie 2: Krisehendelse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utløsende hendelse</li> <li>• Krisegjennkjennning</li> <li>• Krisekontroll</li> </ul>		<b>Stadie 3: Etter krise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisen er løst</li> <li>• Evaluering av krisehåndteringen</li> <li>• Lære fra krisen</li> </ul>
<b>Fink's modell (1986)</b>	<b>Stadie 1: Prodrømal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Første tegn til krise</li> </ul>		<b>Stadie 2: Akutt hendelse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utløsende hendelse</li> </ul>	<b>Stadie 3: Kronisk av krisen henger igjen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rydde opp</li> </ul>	<b>Stadie 4: Avgjørelse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisen er løst</li> </ul>
<b>Pearson &amp; Mitroff (1993)</b>	<b>Stadie 1: Oppdage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifisere mulige kriser</li> </ul>	<b>Stadie 2: Forebygge og forberede</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikling av krisepplaner med tiltak</li> </ul>	<b>Stadie 3: Begrense skaden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimere skadene</li> <li>• Handle raskt og presist</li> </ul>	<b>Stadie 4: Gjenopprette situasjonen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikler mål for å komme tilbake til normalen</li> </ul>	<b>Stadie 5: Læring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflektere og ta lærdom fra krisen</li> <li>• Hvilke tiltak har fungert bra og dårlig</li> <li>• Justere krisepplanene til nye kriser</li> </ul>

### 3.1.4 Lederens rolle i kriseledelse

Innenfor kriseledelse har det utviklet seg flere retninger. Williams et al. (2017) refererte i sin artikkel til tre retninger, og vi vil se på den som omhandler lederens rolle i kriseledelse.

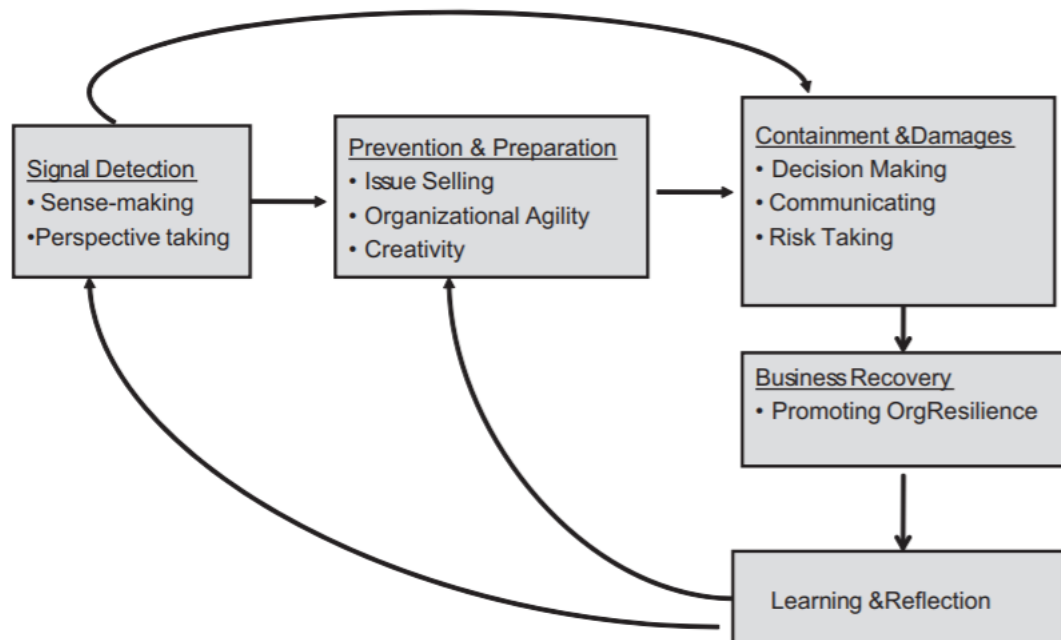
Forholdet mellom krise og ledelse er godt dokumentert i kriseledelseslitteraturen, enten det er å opprettholde effektiv kommunikasjon, bygge tillitt, øke produktiviteten eller beskytte merkeverdien, spiller ledere en stor rolle under krisetider (Lockwood, 2005). Lockwood (2005) fremhevet viktigheten av at ledere har emosjonell intelligens, som empati, selvbevissthet, evne til å overtale, evne til å samarbeide og evnen til å håndtere relasjoner under kriseledelsen. Senere utvidet Wooten og James (2008) denne listen over kompetanser innen kriseledelse til å inkludere beslutningstaking, kommunikasjon, skape organisasjonelle hjelpemidler, opprettholde en effektiv organisasjonskultur, administrere flere grupper og utvikle menneskelig kapital.

Kriser antas å representere en mulighet for ledere til å kommunisere med interessenter, vise lederegenskaper og engasjere positivt lederskap for å redusere de negative effektene av en krise (Williams et al., 2017). Williams et al. (2017) viser til at noen lederstiler er mer effektiv enn andre når det gjelder kriseledelse, men det kommer an på hva som har forårsaket krisen og i hvilket stadium krisen er i.

I forrige kapittel gikk vi gjennom de ulike fasene i kriseledelsesmodellene, og nå har vi også sett at forskningen som er opptatt av lederens rolle sier noe om hva som er viktig at lederen gjør i en krise. Det er altså viktig med ulike lederstiler og lederkompetanser i en krisesituasjon. I forskningen om lederens betydning i en krise har ledelse i form av kjente ledelsesteorier vært diskutert, for eksempel hvilken lederstil som egner seg i kriser. I artiklene vi har lest er det kommet frem at mange har vært opptatt av transformasjonsledelse som den beste lederformen (Wu, Shao, Newman, & Schwarz, 2021), men på dette området er det store forskjeller. Innenfor ledelse i kriser lener man seg på etablert ledelsesforskning som drar på teorier om stil, roller, trekk, osv., som viser til hvilke roller eller oppgaver ledere utøver (Williams et al., 2017; Yukl, 2020). I denne oppgaven vil vi ikke gå inn på noen av disse ledelsesteoriene, men mer benytte oss av disse kompetansene som er blitt fremhevet som viktige at ledere har i krisetider. Videre vil vi derfor se på hvilke lederkompetanser som er avgjørende i kriseledelsesprosessen.

### 3.1.5 Viktige lederkompetanser i kriser

Wooten og James (2008) sier i sin artikkel at det er nødvendig med ulike «leadership competencies» (lederkompetanser) for å håndtere kriser på ulike stadier av en crises livssyklus (se figur 2). Med kompetanser refererer de til lederes kunnskap, ferdigheter og evner som er med å gjøre det lettere for deres sjanse til å utføre en oppgave. Ved å benytte Pearson og Mitroff (1993) har Wooten og James (2008) undersøkt hvilke lederkompetanser som kommer til syne og er viktig i hver fase av kriseledelsesprosessen. Som vi kan se bruker Wooten og James (2008) noen engelske begreper for å forklare de ulike lederkompetansene. Vi vil prøve å oversette disse til norsk etter hvert som de fremtrer i oppgaven.



Figur 2: Lederkompetanser i ulike faser av en krise (Wooten & James, 2008) side 364

Pearson og Mitroff (1993) sine stadier er som nevnt tidligere; oppdage, forebygge og forberede, begrense skaden, gjenopprette situasjonen, og læring. Den første fasen, oppdagelsen, krever at ledere oppfatter tidlige varselsignaler som varsler muligheten for en krise. Meningsskaping (Sensemaking) er prosessen der mennesker forsøker å forstå og forklare hva som skjer rundt dem (Weick, 1995), og er en viktig kompetanse i dette førkrise-stadiet (Wooten & James, 2008). Evnen til å ta en annens perspektiv (Perspective taking) har

blitt identifisert som et nøkkelement for sosial funksjon. Under en krise er en av lederens kjerneoppgaver å sikre trivselen til de som er berørt av krisen. Det å ta et slikt perspektiv vil gi ledere bedre forståelse og empati for andre, og på den måten handle på interessentenes vegne (Wooten & James, 2008).

I den andre fasen, forebygging og forberedelse, forventes ledere å avverge kriser og forberede seg dersom krisen skulle inntreffe. Å selge inn et argument (Issue selling) er lederes måte å rette oppmerksomhet og forståelse til viktige saker. Det blir også sett på som evnen til å overbevise og være innflytelsesrik for å sette eller endre den strategiske retningen til organisasjonen. Kriseledere må også ha evnen til å være organisatorisk smidig (Organizational agility), da grundig kunnskap om alle aspekter av virksomheten kan hjelpe dem å fungere på tvers av organisasjonens funksjoner for å utføre en oppgave. Evnen til å tenke kreativt kan hjelpe ledere å forstå hvordan et firma er sårbar for en krise slik at man kan forberede seg på dem (Wooten & James, 2008).

I den tredje fasen, begrense skaden, skal man hindre krisen i å utvikle seg til andre deler av organisasjonen eller dens miljø. Her er det viktig at lederen kan ta fornuftige og raske beslutninger under press, og har evnen til å kommunisere effektivt. Krisekommunikasjon brukes til å forme interessentenes oppfatning av krisen og organisasjonen positivt, til å gi nøkkelpersonell i organisasjonen nødvendig informasjon og instruksjoner, samt forsøke å gjenopprette roen hos medarbeiderne. Til slutt kan risikotaking (Risk taking) som er forbundet med kreativ tenking og innovasjon føre til nye måter å overvinne kriser på. Viktige lederkompetanser her er beslutningstaking, effektiv kommunikasjon og risikotaking (Wooten & James, 2008).

I gjenopprettingsfasen er ledere ansvarlige for å implementere korte og langsiktige planer for å gjenoppta forretningsdriften. Ved kriseledelse er evnen til å lede en organisasjon gjennom en krise og til slutt hjelpe organisasjonen til å komme bedre ut av krisen enn det de var før, et godt eksempel på gjenoppretting. Evnen til å lede en organisasjon til et slikt resultat kalles for motstandsdyktighet (Organizational resilience). Til slutt handler det siste stadiet om at ledelsen oppmuntrer til å lære og reflektere fra krisen. De beste lederne er målbevisst og dyktige i å finne læringsmulighetene (Wooten & James, 2008).

### 3.1.6 Oppgavens fokus

På bakgrunn av vårt fokus på lederens rolle og de ulike fasene i kriseledelsesprosessen, skal vi nå bruke Pearson og Mitroff (1993) sine ulike kriseledelsesfaser sammen med Wooten og James (2008) sine lederkompetanser til å lage en modell tilpasset vår oppgave. Pearson og Mitroff (1993) sine 5 stadier har vi redusert til en 3-trinnsmodell med starten av krisen, under krisen og slutten av krisen, i håp om å gjøre modellen mindre omfattende. Vi har valgt å kalle det «starten av krisen» og ikke «før krisen» på grunn av at koronapandemien kom plutselig og uten forvarsel. Det var derfor ikke noe mulighet for lederne å forberede seg til eller forhindre en slik type krise. Siden vi ønsker å se på hvordan ledelsen har utøvd kriseledelse i løpet av krisen er det derfor hensiktsmessig å kalle dette første stadiet for starten av krisen. Vi har også valgt å kalle det siste stadiet for «slutten av krisen» istedenfor «etter krisen», på grunn av at krisen enda ikke var helt over mens vi samlet inn datamateriale, men i slutfasen.

I stadiet «starten av krisen» har vi oppdagelsen og forberedelsen til krisen. I «under krisen» har vi begrensnig av krisen og i «slutten av krisen» har vi gjenoppbygging og læring fra krisen. Videre har vi plassert Wooten og James (2008) sine lederkompetanser under sine tilhørende faser. I tabell 3 viser vi forholdet mellom fasene i kriseledelsesprosessen og lederkompetansene:

Tabell 3: Forholdet mellom fasene i kriseledelsesprosessen og lederkompetanser

Modell	Starten av krisen	Under krisen	Slutten av krisen
<b>Pearson&amp;Mitroff (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppdage og forberede</li> <li>- Identifisere</li> <li>- Utvikle kriseplaner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrense</li> <li>- Minimere skadene</li> <li>- Handle raskt og presist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjenopprette og lære</li> <li>- Utvikle mål for å komme tilbake til normalen</li> <li>- Reflektere</li> <li>- lære</li> </ul>
<b>Wooten&amp;James (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningsskaping</li> <li>- Se andres perspektiv</li> <li>- Selge inn et argument</li> <li>- Organisatorisk smidig</li> <li>- Kreativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beslutningstaking</li> <li>- Kommunikasjon</li> <li>- Risikotaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremme organisatorisk motstandsdyktighet</li> <li>- Læring</li> <li>- Refleksjon</li> </ul>

Gjennomgangen av teori rundt kriseledelse viser at forskningen har vært opptatt av ulike ting. På grunn av oppgavens omfang har vi ikke mulighet til å gå inn å studere alle aspektene ved de ulike modellene. Vi vil derfor avgrense oss til å se på én faktor innenfor hver av de tre fasene for å se på hvordan lederens kompetanser kommer til syne i dem. Faktorene vi har bestemt oss for å se på er meningsskaping under starten av krisen, siden det i denne fasen er viktig at menneskene forsøker å forstå og forklare hva som skjer (Weick, 1995). Vi har valgt kommunikasjon under krisen, siden det i denne fasen er avgjørende med god kommunikasjon for å komme seg ut av krisen (Aarset, 2010). I slutten av krisen har vi valgt læring siden etter at krisen er over kan man dra en god del læring ut fra hvordan krisen har blitt håndtert (Latham & Braun, 2011).

Disse faktorene ble valgt på bakgrunn av hva som kom frem i intervjuene, et ønske om å ha en faktor fra hver fase og at vi anser de som viktige når det kommer til problemstillingen vår. De valgte faktorene er oppført som om de kun opptrer i den gjeldende fasen, men vi tenker at det er vanskelig å isolere dem til kun den ene. Vi vil derfor analysere ut fra at faktorene er

spesielt aktualisert i den oppførte fasen der litteraturen og vi mener de er avgjørende (Pearson & Mitroff, 1993; Wooten & James, 2008), men vil også si noe om hvordan de opptrer i de andre fasene.

I oppgaven vår kommer vi til å bruke begrepene faktor og kompetanse litt om hverandre. Vi har valgt å kalle de ulike faktorene vi fokuserer på for kompetanser siden det er blitt brukt for å beskrive ledernes ferdigheter i den teoretiske gjennomgangen (Wooten & James, 2008).

## **3.2 Kompetansene vi fokuserer på**

Som vi har sett blir det fokusert på forskjellige kompetanser i de ulike fasene i en krise (Lockwood, 2005; Wooten & James, 2008). I vår studie har vi valgt å trekke frem tre av kompetansene som vi anser som vesentlig når det kommer til vår problemstilling. Disse tre er; meningsskaping, kommunikasjon og læring, og det er disse vi kommer til å gå gjennom i de neste delkapitlene.

### **3.2.1 Meningsskaping**

Når det kommer til kriser er det viktig at en bedrift står samlet og at alle ansatte og ledere har en felles forståelse for hva krisen innebærer. I en slik prosess forekommer ofte begrepet sensemaking. Sensemaking på norsk har vi oversatt til meningsskaping. Ifølge Weick (1995) handler meningsskaping om å skape noe fornuftig i en virkelighet som er blitt annerledes enn slik den var før, og er en prosess som individer går igjennom når de prøver å forklare og forstå hva som skjer i deres omgivelser. Denne prosessen er spesielt viktig i starten av en krise da man prøver å forstå hva det er som skjer, og er grunnen til at vi har valgt å konsentrere oss om meningsskaping i den første fasen av krisen.

I litteraturen finner man forskjellige definisjoner på hva som menes med meningsskaping, og selv om definisjonene er ulike er det samtidig flere fellesnevnerne. Ifølge Paul og Reddy (2010) er det tre fellesnevnerne som går igjen i litteraturen om meningsskaping. Den første fellesnevneren er at meningsskaping handler om å skape meninger og forståelser til ulike nye, tvetydige og forvirrende situasjoner (Maitlis & Christianson, 2014; Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2008; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Den andre fellesnevneren som går igjen er at meningsskaping blir sett på som en viktig del når det kommer til å søke etter informasjon, forstå, samt benytte seg av den i sine handlinger (Paul & Reddy, 2010).

Weick (1995) sier at det er mange som forveksler meningsskaping med beslutningstaking siden begge blir sett på som kognitive aktiviteter. Forskjellen ligger i at meningsskaping er en aktivitet som gjøres før en beslutning skal bli tatt. Meningsskaping gjør det mulig for en leder å forstå virkeligheten slik at de fremtidige beslutningene blir gjennomførbare (Weick, 1995). Den tredje fellesnevneren som Paul og Reddy (2010) nevner er at meningsskaping er en kollektiv prosess som begynner på et individuelt nivå. For eksempel, sett fra en leder sitt perspektiv kan dette si at man ved hjelp fra sine omgivelser greier å danne en mening og forståelse av dagens bilde. Deretter delta i en ledergruppe der de begynner å sammenlikne sine synspunkter slik at de tilslutt sitter igjen med en felles forståelse. Denne nye forståelsen kan ledelsen deretter benytte som grunnlag i sin kommunikasjon til å skape en felles forståelse og mening blant sine ansatte (Ancona, 2012; Paul & Reddy, 2010).

Ifølge Ancona (2012) er meningsskaping en viktig lederkompetanse. Denne kompetansen hjelper ledere å få en bedre forståelse for hva som skjer i miljøene til bedriftene deres og kan ut i fra denne forståelsen legge til rette for hvordan videre drift skal være. Å drive med meningsskaping krever mot. Hvis en bedrifts virkelighet er på vei til å endres eller har blitt endret er det ledelsen sin jobb å danne en forståelse og mening angående denne nye virkeligheten. Ledelsen må tørre å stå frem og noen ganger ta kjedelige, men avgjørende beslutninger for å tilpasse seg den nye virkeligheten, samt tørre å stå for disse beslutningene. Noen ganger kan det være tøffe beslutninger som må tas og ledelsen kan møte motstand blant sine medarbeidere som er uenige i slike beslutninger. Det er da viktig at ledelsen gjør en god jobb med å danne en forståelse og mening angående den nye virkeligheten og deretter bruke denne forståelsen som grunnlag til å danne en felles forståelse for hele organisasjonen. Slik at organisasjonen får en forståelse for hvorfor disse beslutningene fra ledelsen er nødvendig (Ancona, 2012).

I litteraturen blir meningsskaping ofte sett i sammenheng med endringsprosesser som kriser og organisasjonsendringer (Maitlis & Sonenshein, 2010). Fokuset har ofte vært på leder og mellomleders rolle siden det er deres meninger og forståelse for virkeligheten som vanligvis styrer bedriftens handlinger i endrende situasjoner (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Mellomlederne har også en annen viktig rolle når det kommer til meningsskaping i kriser og organisasjonsendringer, da de blir broen mellom lederens visjon og hvordan den formidles, blir forstått og benyttes nedover i bedriften (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau, 2005;



Stensaker et al., 2008). Det har også de senere årene blitt publisert litteratur på hvordan vanlige ansatte i bedrifter benytter seg av meningsskaping i sammenheng med lederne handlinger i endrede situasjoner. Vanlige ansatte kan tolke de endrede situasjonene annerledes enn ledelsen, og at slike sider ved meningsskaping også begynner å komme frem i litteraturen er viktig for å få en helhetlig forståelse (Strandberg & Vigsø, 2016; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

En utfordring vi har møtt på under litteraturgjennomgangen var at meningsskaping viste seg å ha overlappende kjennetegn med den neste kompetansen, kommunikasjon. Mye av det lederne gjør når de skaper mening ovenfor sine medarbeidere er jo å kommunisere det ut. Det kan derfor være noen utfordringer med å skille hva det er man skal se etter når vi leter etter ledere som driver med god meningsskaping eller god kommunikasjon. Måten vi har valgt å gjøre det på er å behandle meningsskaping som noe lederne gjør før de kommuniserer, for å kunne gi bedre kommunikasjon. Meningsskaping er noe som skjer før en beslutning skal bli tatt (Weick, 1995), altså før det kommuniseres. Ved at lederne jobber seg imellom for å forstå den nye virkeligheten kan de danne et godt grunnlag for hva som skal kommuniseres for å skape en felles forståelse blant medarbeiderne (Ancona, 2012; Paul & Reddy, 2010). I denne sammenhengen mener vi at meningsskaping er en viktig kompetanse å trekke frem for å vise hvordan lederne har jobbet for å forklare og forstå hva denne krisen førte med seg og situasjonen de sto i. Kompetansen meningsskaping blir derfor hvordan lederne selv jobber med å finne mening, og videre blir kompetansen kommunikasjon hvordan lederne jobber med å gi denne meningen videre til de ansatte.

### **3.2.2 Kommunikasjon**

Kriseledelse og kommunikasjon står tett og Weisæth og Kjeserud (2007) påstår at opptil 70-80 % av problemløsningen når det kommer til kriser omhandler kommunikasjon. Kriser er emosjonelle hendelser for alle involverte. For eksempel ansatte som opplever en industriulykke, kunder som lider av et skadelig produkt eller mennesker som er på flukt på grunn av en naturkatastrofe. Mennesker er derfor sårbare for bli et kriseoffer og har av den grunn stor nytte av å gjøre krisekommunikasjon så effektiv som mulig (Coombs, 2010). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er kommunikasjon en kontinuerlig prosess der mennesker eller grupper utveksler og sender informasjon, holdninger, ideer og følelser. Aarset (2010) nevner

at ledelsen har et ansvar når det kommer til å ivareta og følge opp sine ansatte, samt dekke informasjonsbehovet til både interne og eksterne interessenter i krisesituasjoner.

Kommunikasjon er viktig for enhver leder, og krisekommunikasjon er ikke noe unntak. Kriseledere må være villige til å kommunisere, og evnen til å forme andres oppfatninger er det som definerer effektiv kommunikasjon (Coombs, 2021). Lederes kommunikasjon skal være ærlig, åpen og skje så raskt som mulig. Forsinkede reaksjoner på kriser er noe ledere ofte blir kritisert for. En god og ærlig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte gjør at tiltak i krisesituasjoner kan fungere optimalt (Husain, 2013). En umiddelbar og åpen reaksjon gir organisasjonen en større sannsynlighet for å løse krisen raskt (Seeger et al., 2003).

Ifølge Coombs (2014) er kommunikasjon i kriseledelse delt inn i tre faser: før-krisefase, kriseresponsfase og etter-krisefase, og Seeger et al. (2003) nevner noen viktige kommunikasjonsfaktorer innenfor de ulike stadiene av en krise. Før-krisefasen tar for seg hvordan bedrifter kan forberede seg til å håndtere kommunikasjon i kriser. Dette kan gjøres gjennom at ledelsen utvikler en klar krisekommunikasjonsplan som har tydelige ansvarsområder, slik den enkelt kan tas i bruk når den trengs. Ledere som forbereder seg på kriser og har en plan klar er i stand til å gjennomføre raske, gode og effektive beslutninger (Coombs, 2007, 2014). På dette stadiet er det meldinger, advarsler og forberedelser som står i fokus for å tilrettelegge for publikum. Det er viktig at det er en generell forståelse av risiko og at man endrer atferd for å redusere sannsynligheten for skade. Det kan også være greit å utvikle og teste meldingssystemer for påfølgende stadier (Seeger et al., 2003).

Kriseresponsfasen tar for seg når bedriften kommer i en krise eller står i en krise. Ifølge Coombs (2014) er det viktig at ledere responderer raskt og nøyaktig når kriser bryter ut. Noe som kan komme i begynnelsen av kriser er informasjonsvakuum og ifølge Løvik (2015) er dette tiden bedrifter står uten vesentlig god informasjon om krisen, men skulle gjerne hatt det. Hvis ledere har gjort sine forberedelser kan dette gjøre det lettere for dem å respondere raskt og effektivt når de har fått nok informasjon om krisen (Coombs, 2014). På dette stadiet er det reduksjon av usikkerhet, mestringsstrategi og trygghet som står i fokus. Her er det viktig med rask kommunikasjon fra en utpekt krisetalsperson via formelle kanaler, en generell og bred forståelse av kriseomstendighetene, konsekvenser og forventede utfall basert på tilgjengelig informasjon, å vite hvordan og hvor man kan få mer informasjon, å ta i mot tilbakemeldinger

fra det berørte publikum og korrigerer av eventuelle misforståelser og rykter (Seeger et al., 2003).

Etter-krisefasen tar for seg hvordan bedrifter skal komme seg tilbake til normal drift etter krisen. Her er det viktig at ledelsen fortsetter å ha en ærlig kommunikasjon med både eksterne og interne interessenter som er berørt av krisen. Det å følge opp disse interessentene har mye å si for hvordan deres forhold til bedriftene kommer til å være i fremtiden. Denne fasen er også til for at bedriften kan evaluere krisekommunikasjonsplanene de har benyttet seg av, og finne ut hva som funket bra eller dårlig. Ved å gjøre dette kan de finne viktig lærdom de kan ta med seg videre slik at kommunikasjonen i fremtidige kriser blir mer nøyaktig og effektiv (Coombs, 2014). På dette stadiet er det oppdateringer vedrørende løsninger, diskusjoner om tilstrekkelig respons, lærdom og ny forståelse av risiko som står i fokus. Her er det viktig med offentlig informasjon rettet mot allmennheten og berørte grupper om pågående opprydding, utbedring, gjenoppretting og gjenoppbygging, legge til rette for en bred, ærlig og åpen diskusjon av løsninger og spørsmål angående årsak, ansvar og effektivitet, dokumentere, formalisere og formidle erfaringer for å forbedre krisekommunikasjonen og kriseresponsevnen (Seeger et al., 2003).

I vår studie skal vi benytte denne kompetansen ved å se på hvordan ledelsen påvirket andres oppfatninger gjennom å gi mening. Dette skal vi se på gjennom å studere hva som kommuniseres, når, av hvem, samt hvordan og hvorfor det kommuniseres. Dette vil vise hvordan ledelsen har kommunisert med medarbeidere og vil være med å forklare hvordan det har sikret eller hindret håndteringen av krisen.

### **3.2.3 Læring**

Når det kommer til læringsbegrepet er det et veldig omfattende og komplisert sett med prosesser (Illeris, 2018). Ifølge Illeris (2016) kan læring bredt defineres som enhver prosess som i levende organismer fører til permanent kapasitetsendring og som ikke utelukkende skyldes biologisk modning eller aldring. I vår oppgave ser vi på læring som et produkt av en hendelse man har gått gjennom, altså at mennesker lærer fra en krise de har vært igjennom. Vi kan derfor argumentere for at man får læring fra en erfaring, og det er dette vi vil gå videre med i dette kapittelet.

Kolb (1984) utviklet en firetrinns læringsyklus som består av: konkret erfaring, reflektert observasjon, abstrakt konseptualisering og aktiv eksperimentering, se figur 3. Den første delen av syklusen er konkret erfaring, der individet erfarer en ny opplevelse, situasjon eller en nytolkning av en eksisterende erfaring (har en erfaring). Det neste trinnet reflektert observasjon er der individet reflekterer over opplevelsen (reflekterer over erfaringen). Abstrakt konseptualisering er når refleksjonen fører til en ny idé, eller en modifikasjon av et eksisterende abstrakt konsept (individet lærer av erfaringen). Og til slutt kommer aktiv eksperimentering hvor individet prøver ut ideene sine (prøver ut det man har lært). Erfaringen fra den aktive eksperimenteringen blir den konkrete erfaringen for begynnelsen av neste syklus (Kolb, 1984; McLeod, 2017).



*Figur 3: Kolb's læringsyklus (Kolb, 1984) side 33*

Ifølge Wooten og James (2008) er det læring og utvikling som er roten til det som vi anser som kriseledelse. Men siden kriser i sin helhet er sjeldne hendelser er ledernes mulighet for å trekke på erfaringene sine for å lede under krisen begrensede. Ledere trenger muligheter og tid for refleksjon som et middel til å stimulere personlig læring, spesielt med tanke på å lære fra krisehendelser (Saunders, Gray, & Goregaokar, 2014). Evnen til å lære fra kriser er avgjørende for å bringe organisasjonen tilbake, og det er bevist at små og mellomstore bedrifter med sterke dynamiske og innovative evner med kriseledere som er villige til å lære

fra kriser, kommer seg raskere tilbake til normal drift (Alves, Lok, Luo, & Hao, 2020; Coombs, 2021; Elliott, 2009; Saunders et al., 2014). Små og mellomstore bedrifter har større sannsynlighet for å ha en felles visjon, være åpne for å lære fra kriser og å kunne reflektere over sine erfaringer (Saunders et al., 2014). Latham og Braun (2011) foreslo også at organisasjoners evne til å motstå tilbakegang ville påvirke deres evne til å navigere i senere nedgangstider, altså er det et tegn på at organisasjoner lærer fra tidligere kriser.

Læring oppstår hovedsakelig i den siste fasen i kriseledelsesprosessen, slutten av krisen. Med læring i denne fasen refererer man til tilstrekkelig refleksjon og grundig undersøkelse av erfaringene fra en opplevd krise. Godt forberedte organisasjoner undersøker faktorene som gjør dem i stand til å prestere godt istedenfor å gjennomgå det som hindrer dem.

Organisasjonene som bruker tid og ressurser på å integrere læring fra sine erfaringer tilbake i kriseledelsesprosessen vil være bedre forberedt til fremtidige kriser og vil unngå tidligere feil (Pearson & Mitroff, 1993).

I denne oppgaven skal vi se på hvordan Mack benytter erfaringer til læring og utvikling gjennom refleksjon og undersøkelser, samt om de prioriterer å integrere læringen fra erfaringene tilbake i kriseledelsesprosessen.

### **3.2.4 Oppsummering av faktorene i kriseledelsesprosessen**

Vi har underveis i teorikapitlet gjort noen refleksjoner på hvordan meningsskaping, kommunikasjon og læring kan operasjonaliseres. Vi vil her oppsummere de utvalgte faktorene i kriseledelsesmodellen, ved å fremheve deres sentrale elementer i en skjematisk oppstilling. Disse sjekkpunktene kan vi bruke som knagger og vil gjøre det lettere for oss når det kommer til å analysere vår empiri. Ved å følge kriseledelsesprosessen kronologisk gjennom hver faktor kan vi avdekke hvordan det har blitt utøvd ledelse i de ulike fasene i krisehåndteringen.

Tabell 4: Operasjonalisering av kompetansene i kriseledelsesprosessen

Kompetansene i kriseledelsesprosessen	Operasjonalisering av kompetansene i kriseledelsesprosessen
Meningsskaping	<p>I kriser vil ting endres raskt. Det kan tenkes at meningsskaping er viktig gjennom alle krisens faser for å opprettholde en forståelse av virkeligheten, men at det er helt avgjørende i starten av en krise for å skape meninger og forståelse i en ny og usikker situasjon.</p> <p>God meningsskaping er: Hvis ledelsen klarer å skape mening for seg selv gjennom å søke etter informasjon fra hverandre og omgivelsene, slik at de kan hjelpe sine ansatte ved å gi mening og ved å ta gjennomførbare beslutninger.</p>
Kommunikasjon	<p>Kommunikasjon i kriser er avgjørende for bedriftens overlevelse. Denne faktoren blir benyttet i alle krisens faser, men vi kommer som sagt til å fokusere på kommunikasjon i fasen under krisen. Dette gjør vi fordi kommunikasjon under krisen er avgjørende for at alle i bedriften får vite hva som skjer og hva de må gjøre for å komme seg gjennom krisen.</p> <p>God kommunikasjon er: Hvis ledelsen klarer å formidle hensikten med beslutningene sine og organisasjonens tilstand ofte. Kommunikasjonen skal være ærlig, åpen og skje så raskt som mulig.</p>
Læring	<p>Å lære av kriser er viktig for utvikling av en bedrift. Det kan tenkes at denne faktoren kontinuerlig blir benyttet gjennom krisen, og Kolbs (1984) læringssyklus viser at man hele tiden har nye erfaringer som det reflekteres over. Vi tenker siden kriser er hektiske med mange endringer hele tiden, er det først i slutten av en krise at ledelsen virkelig har tid til å reflektere over, og lære fra erfaringene. Det er heller ikke før i slutten av en krise eller ved neste krise at ledelsen kan prøve ut det de har lært fra krisen.</p> <p>God læring er: Hvis ledelsen bruker tid og ressurser til å reflektere over erfaringer, lære fra dem, aktivt prøve ut de nye idéene sine, samt å integrere læringen fra sine erfaringer tilbake i kriseledelsesprosessen.</p>

### 3.3 Motstandsdyktighet

Som nevnt tidligere skal vi nå presentere rammeverket for resilience (motstandsdyktighet). Vi ønsker å ta dette med fordi kriseledelsestematikken gjerne kobles opp mot en diskusjon om motstandsdyktighet i organisasjoner. Med dette vil vi forsøke å vurdere om, i lys av det vi finner ut om måten Mack har jobbet med kriseledelse, har bidratt til å øke en allerede eksisterende motstandsdyktighet eller om de har bygd seg opp en form for motstandsdyktighet i organisasjonen. Dette vil vi gjøre gjennom å se på hva i analysen som

taler for at de allerede hadde en form for motstandsdyktighet, og eventuelt hva som taler for at de har skapt noe nytt.

Hvordan å gjøre organisasjonen din mer motstandsdyktig virker å være den nye populære ledelsespraksisen, og forskningen rundt konseptet har økt betraktelig de siste årene. Denne forskningen har vært nyttig for å fremme en forståelse av naturen til organisatorisk motstandsdyktighet. Motstandsdyktighet anses å være et lovende konsept for å forklare hvordan organisasjoner kan overleve og vokse i motgang eller turbulens (Hillmann, 2021; Hillmann & Guenther, 2021).

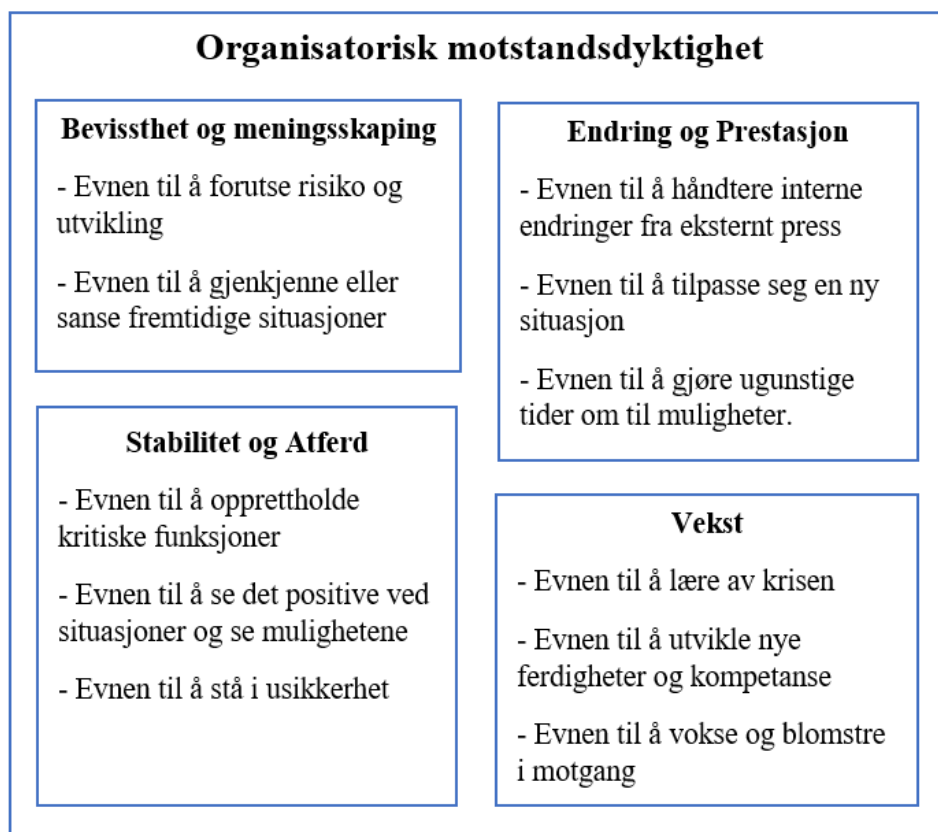
Hillmann og Guenther (2021) beskriver seks domener begrepet organisatorisk motstandsdyktighet kan falle under: bevissthet og meningsskaping, stabilitet, endring, atferd, vekst og prestasjon. Den første kategorien, bevissthet og meningsskaping, inkluderer evnen til å forutse risiko og mulig fremtidig utvikling, og viser hvor mye oppmerksomhet bedrifter gir til å forutse uventede hendelser. For eksempel kan scenarioplanlegging øke evnen til å gjenkjenne eller sanse fremtidige situasjoner ved å skape bevissthet. Den andre kategorien, stabilitet, handler om flere evner som har mål om å gi stabilitet i tider med forstyrrelser. Det viktigste er evnen til å opprettholde en organisasjonskonfigurasjon, slik som kritiske forretningsfunksjoner eller avkastning over gjennomsnittet. Det handler også om å opprettholde et positivt tankesett mens man gjennomgår en kritisk hendelse eller endring. Evnen til å motstå skaper også stabilitet, da dette betyr at organisasjonen kan tåle eller bære virkningene av endring eller en forstyrrende hendelse. Den tredje kategorien om endring handler om at en motstandsdyktig bedrift er i stand til å håndtere interne endringer som følge av eksternt press. Dette domenet handler om en eller annen form for tilpasning til en situasjon. Altså tilpasning av ressurser, mellommenneskelige prosesser og organisatoriske rutiner for å håndtere konsekvensene av en forstyrrende hendelse (Hillmann & Guenther, 2021).

Videre handler det fjerde domenet, atferd, om at det er atferden til en organisasjon som viser om de er motstandsdyktige. Dette inkluderer en aksept for usikkerhet og virkelighet, og evnen til å motstå fornektelse. Dette domenet er knyttet til evnen til å lage mening av forferdelige tider, ved å se det positive med situasjonen eller gjennom å se mulighetene som oppstår. Det er også viktig å ha en følelse av identitet, mening og å gjenopprette selvtilliten i møte med

hyppige tilbakeslag. Det femte domenet, vekst, handler om hvordan motstandsdyktighet kan føre til vekst når man overvinner en krise, og å komme ut av krisen styrket. Domenet er relatert til å lære av erfaringen til å utvikle nye ferdigheter og kompetanse, og har blitt referert til som evnen til å vokse og blomstre til tross for motgang. Det siste domenet handler om hvordan prestasjoner kan skille en motstandsdyktig bedrift fra en som ikke er det i tider med motgang, som for eksempel å omstille ressursene sine raskere enn sine konkurrenter eller å gjøre ugunstige tider om til en organisatorisk mulighet (Hillmann & Guenther, 2021).

Disse seks domene kan virke oppramsende og uoversiktlig, og vi ønsker derfor å slå disse sammen til fire som sier noe om motstandsdyktighet i organisasjoner (se figur 4). Vi har valgt å la den første bevissthet og meningsskaping stå som den er siden vi ser på domenet som en stor og viktig del av motstandsdyktigheten til en organisasjon. Videre har vi valgt å slå sammen stabilitet og atferd som det andre domenet siden begge handler om å forbli positiv, motstå usikkerhet og atferd som fører til stabilitet i tider med usikkerhet. Vi har også valgt å slå sammen endring og prestasjon som den tredje siden disse handler om å tilpasse seg en ny situasjon ved å for eksempel se muligheter eller omstille ressurser. Til slutt har vi valgt å la vekst stå som den er siden vi ser på læring som en viktig del av det å bygge motstandsdyktighet.





Figur 4: Organisatorisk motstandsdyktighet (inspirert av Hillmann og Guenther (2021))

For å oppsummere kan vi si at konseptet organisatorisk motstandsdyktighet er et bredt konsept som kan forklares ut fra de fire domenenene. Organisatorisk motstandsdyktighet er en organisasjons evne til å opprettholde funksjoner, komme seg raskt fra motgang ved å mobilisere og få tilgang til ressursene som trengs. En organisasjons motstandsdyktige atferd, ressurser og evner muliggjør og fastslår organisatorisk motstandsdyktighet. Resultatet av organisasjonens respons til motgang er vekst og læring (Hillmann & Guenther, 2021).

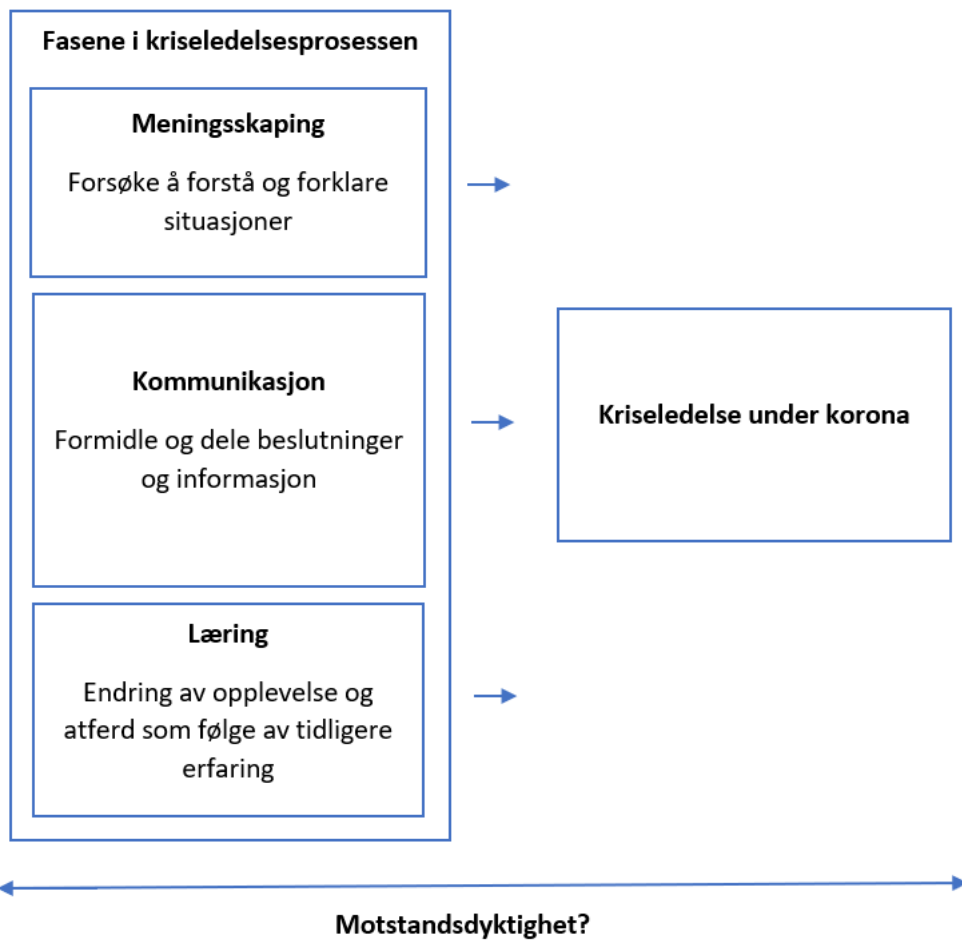
Når det kommer til hvordan vi tenker å benytte dette rammeverket i vår oppgave vil vi i drøftingen speile de fire boksene i figur 4 opp mot analysen, for å finne ut om måten Mack har jobbet med kriseledelse på kan tale for at de har bygd opp en form for motstandsdyktighet, eller om de allerede hadde en innebygd motstandsdyktighet i organisasjonen. Vi vil se på om hvordan Mack har jobbet med kriseledelse kan kobles opp mot domenenene bevissthet og meningsskaping, stabilitet og atferd, endring og prestasjon eller vekst.

Vi kan heller ikke unngå å kommentere at flere av domeneene i dette rammeverket er de samme som de faktorene vi allerede har valgt å se på, for eksempel meningsskaping og læring. Dette rammeverket kan virke ganske altomfattende, men alle disse domeneene sier jo noe om en organisasjons robusthet. Forskjellen mellom de vi allerede har gått gjennom og de som blir tatt opp i dette rammeverket er at meningsskaping, kommunikasjon og læring fokuserer på hva som blir gjort i de ulike situasjonene under krisehåndteringen, mens at på motstandsdyktigheten handler det også om å løfte domeneene opp mot om det allerede har vært en del av organisasjonen. Hvis det viser seg i datamaterialet vårt at dette er en måte som de er vant til å jobbe kan det tyde på de allerede hadde motstandsdyktighet, eller at vi ser gjennom måten de har jobbet med for eksempel meningsskaping at det er en kompetanse de er på tur å utvikle. I drøftingskapitlet vil vi derfor diskutere hvordan dette rammeverket kan speiles opp mot funnene fra kompetansene; meningsskaping, kommunikasjon og læring.

### **3.4 Analysemodell**

For å oppsummere teorikapitlet kan vi primært si at vi skal forsøke å besvare problemstillingen «*Hvordan ledelsen i Mack har utøvd kriseledelse under korona, og hvordan kan det forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet?*» ved å se på noen enkelte kompetanser som anses som viktige i de ulike fasene i en kriseledelsesprosess, for å få en god forståelse på hva kriseledelse er med fokus på lederens rolle, for til slutt å analysere dette opp mot motstandsdyktighet.

I utarbeidelsen av vår analysemodell har vi tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. I den første delen av analysen vil vi ta utgangspunkt i noen utvalgte kompetanser i kriseledelsesprosessen for å finne ut hvordan det utøvedes kriseledelse under koronakrisen i Mack. Videre vil vi i den andre delen av analysen prøve å finne svar på om summen av det Mack har jobbet med i krisehåndteringen har skapt en form for motstandsdyktighet i organisasjonen, eller om det de har gjort i kriseledelsen er et uttrykk for at de allerede har en type motstandsdyktighet.



Figur 5: Analysemodell

## 4 Metode

---

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for forskningsdesign og metodevalg ved studien. Vi vil presentere og begrunne de valgene som er gjort for å besvare vår problemstilling: «*Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse under korona, og hvordan kan det forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet?*», for så å diskutere gjennomføringen av studien. Til å begynne med vil vi forklare studiens vitenskapsteoretiske ståsted, og videre vil vi gå inn på studiens forskningsdesign. Deretter vil vi beskrive forskningsstrategien før vi går nærmere inn på datainnsamlingsmetodene vi har benyttet. Etterfølgende vil vi beskrive analysemetoden som har blitt brukt, før vi til slutt i kapitlet skal drøfte kvalitetskriterier ved kvalitativ forskning og etiske betraktninger.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt, er det viktig at man starter med å reflektere over hvilket vitenskapsteoretisk ståsted undersøkelsen vil kunne plasseres innenfor. Dette er fordi forskerens perspektiv til verden vil kunne påvirke datamaterialet som samles inn, og valg av metodisk tilnærming vil avhenge av om man ønsker å generalisere eller om man skal skape en dypere forståelse av et fenomen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Vi har som formål å utforske hvordan ledere i Mack utøvde kriseledelse under koronakrisen, og hva dette sier om organisasjonens motstandsdyktighet. For å få et innblikk i dette legger vi til grunn en sosialkonstruktivistisk forståelse av virkeligheten. Denne tilnærmingen går ut på at menneskers virkelighetsforståelse kontinuerlig formes av opplevelser og situasjoner de utsettes for, altså er de kontekstavhengige (Bell, Bell, Bryman, & Harley, 2019). Både informantene og vi som forskere vil være en del av denne virkelighetskonstruksjonen, og det er viktig at vi er klar over at det hele tiden foregår fortolkninger av denne virkeligheten. Det betyr at vår studie sannsynligvis ikke kan presentere den objektive virkeligheten, men den vil kunne gi oss et grunnlag til å forstå ulike fortolkninger av det fenomenet som vi studerer (Bell et al., 2019; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette vil legge store krav på oss til å reflektere over de funnene vi har og måten vi presenterer dem på.

## 4.2 Valg av forskningsdesign

For å gjennomføre vår studie av hvordan Mack sine ledere har utøvd kriseledelse under koronakrisen er det viktig at det ligger et godt forskningsdesign til grunn. Et forskningsdesign er en overordnet plan som skal vise hvordan studien organiseres og gjennomføres, hvem som undersøkes og hvordan vår problemstilling skal besvares i henhold til denne planen (Johannessen et al., 2011). Valget av forskningsdesign er avhengig av hvilke formål studien har og hvilket datamateriale som skal samles inn.

Saunders et al. (2012) trekker frem tre ulike forskningsdesign: eksplorativ, deskriptiv og kausalt. Eksplorativ design blir benyttet i sammenhenger der det er gjennomført lite forskning og man er mer utforskende som forsker når det kommer til mulige forklaringer på problemstillingen. Deskriptiv design blir sett på som et beskrivende design der man som forsker tar utgangspunkt i grunnleggende forståelse av et forskningsområde. Dette designet blir benyttet i sammenhenger der man har et ønske om å beskrive et godt forstått fenomen. Designet bygger ofte på eksisterende teori der forskningsspørsmålene har et mål om å besvare hvem, hva, hvor og hvordan. Kausalt design blir benyttet i sammenhenger der man ønsker å se og forklare årsakssammenhenger mellom ulike variabler.

I dette studiet har vi hovedsakelig valgt å gå for et deskriptivt forskningsdesign, men med noen eksplorative elementer. Siden vårt forskningsspørsmål har til hensikt å besvare «hvordan», vil et deskriptivt design være mest hensiktsmessig. Samtidig tok vi utgangspunkt i eksisterende teori og forståelse innenfor fagområdet vi ønsket å forske på før vi startet med undersøkelsen, noe som er viktig i det deskriptive designet. Det finnes mye forskning på temaet rundt kriseledelse, og følgelig vil vi ha mye kunnskap om dette før vi starter undersøkelsen. Derimot etterspørres det et større fokus på lederens rolle i kriseledelsen (Bhaduri, 2019; Pearson & Clair, 1998), og er grunnen til at vi vil ha det eksplorative elementet. Vi kommer mer tilbake til dette i neste kapittel, hvor vi snakker om en abduktiv tilnærming.

### 4.2.1 Forskningstilnærming

Ifølge Bell et al. (2019); Johannessen et al. (2011) skilles det mellom induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming til forskningen. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori som testes ut ved hjelp av empiriske data. En induktiv tilnærming starter uten noen form

for teoretisk utgangspunkt. Her starter man med å samle inn data som senere kan gjøres om til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al., 2011). Den siste tilnærmingen kalles for abduktiv, og regnes som en kombinasjon av de andre to tilnærmingene (Bell et al., 2019).

Det at vi starter med et teoretisk rammeverk som utgangspunkt for datainnsamlingen, men at vi i løpet av intervjuene er åpen for data som ikke passer inn i rammeverket eller som belyser det på en annen måte (Bell et al., 2019), gjør at vi tolker det slik at vi benytter oss av en abduktiv tilnærming til studien. Det er den abduktive tilnærmingen som kan kobles opp mot at selv om vi benytter et deskriptivt forskningsdesign, kan vi ha det eksplorative elementet. Den abduktive tilnærmingen gjør det mulig for oss å forbli åpne for sjansen til å bli overrasket av funnene, istedenfor å bruke dem til å bekrefte våre forutinntatte antakelser. Som følge av dette må vi se over, legge til og tilpasse teorien i etterkant av datainnsamlingen for å hjelpe oss å kaste lys over og forstå funnene.

Vi har hatt teori om kriseledelse og kriseledelsesprosessen som utgangspunkt for datainnsamlingen. Underveis i datainnsamlingen lærte funnene oss mer om kriseledelse og også om lederens rolle i kriseledelsen. På grunn av dette var det nødvendig å bruke funnene til å korrigere, justere og endre retning underveis i forskningen. På denne måten kunne vi tilpasse det teoretiske rammeverket slik at vi på best mulig måte kan forstå funnene og besvare vår problemstilling. Det teoretiske rammeverket er blitt tilpasset til lederens rolle i kriseledelsen, de tre kompetansene meningsskaping, kommunikasjon og læring, og til slutt motstandsdyktighet. Grunnen til at vi valgte en abduktiv tilnærming er at temaet kriseledelse er så stort at vi måtte vente til vi hadde gjennomført datainnsamlingen til å bestemme hvilke deler av kriseledelsesteorien vi skulle snevre studien inn mot.

## **4.3 Forskningsstrategi**

Når det skal gjennomføres en undersøkelse må valg av forskningsstrategi ta hensyn til studiens formål og problemstilling, samtidig som man må tenke over studiens omfang og tidsperspektiv (Saunders et al., 2012).

### **4.3.1 Metodisk tilnærming**

I forskningsmetode skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av et kvalitativt design siden det vil hjelpe oss å gå grundig inn i

materien og belyse informantenes erfaringer og perspektiver. Et kjennetegn ved kvalitative studier er at man går i dybden på et spisset tema, og at man gjennom samtaler med forskningsdeltakere kan forstå deres synspunkter (Moen & Ragnheiður, 2011). Mens kvalitative metoder opererer med tekst, fokuserer kvantitative metoder på tall og spesielle statistiske prosedyrer ved analysen (Johannessen et al., 2011). På grunn av at formålet med kvalitative metoder er å komme nært inn på personer i den målgruppen man ønsker å studere (Johannessen et al., 2011), og på bakgrunn av vårt vitenskapelige ståsted og problemstillingens formulering, har vi valgt å anvende oss av kvalitativ metode. Dette vil kunne hjelpe oss å få en dypere innsikt i Macks erfaringer og tanker om deres krisehåndtering.

#### **4.3.2 Kvalitativ intervjuundersøkelse**

I kvalitativ metodisk tilnærming anvender man seg av intervjuer, observasjoner og/eller dokumentanalyse til å samle inn empirisk datamateriale (Johannessen et al., 2011). Datamaterialet i vår undersøkelse kommer hovedsakelig fra intervjuer med de ulike informantene. Vi kan derfor, ved å referere fra Tjora (2017), betegne vår forskningsstrategi som en kvalitativ intervjuundersøkelse. Intervjuer er den vanligste måten å samle inn kvalitative data på, og er en fleksibel metode som muliggjør fylldige og detaljerte beskrivelser av informantenes opplevelser, hendelser eller handlinger (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2009).

Man benytter dybdeintervjuer når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. Metoden er basert på en sosialkonstruktivistisk forståelse, hvor vi som forskere forsøker å forstå informantenes opplevelser og refleksjoner rundt disse (Tjora, 2012). Vi valgte å fokusere på intervjuer i denne sammenhengen siden de legger opp til en relativt fri samtale som oppmuntrer informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til korona situasjonen. På bakgrunn av dette mener vi at denne metoden er den mest hensiktsmessige i vårt tilfelle, som ønsker å forstå opplevelsene til ledere og medarbeidere i Mack. Ulempene ved å benytte oss av en kvalitativ intervjuundersøkelse er at de kan være tid- og ressurskrevende, og at vi med få deltakere kan ende opp med et lite representativt utvalg (Johannessen et al., 2011).

### **4.3.3 Studiens omfang og tidsramme**

I et forskningsprosjekt må man også ta hensyn til oppgavens omfang og tidsperspektiv. Omfanget til en undersøkelse kan klassifiseres enten som ekstensiv eller intensiv. Her velger man det designet som er best egnet til den spesifikke problemstillingen. Ekstensive undersøkelser kjennetegnes ved at man går i bredden på store utvalg av enheter, men med få variabler. Intensive undersøkelser kjennetegnes ved at man går i dybden på noen få enheter, men med mange variabler. Det sentrale i det intensive designet er å gå i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer av det fenomenet man ønsker å studere som mulig (Jacobsen, 2005). Av ressursmessige hensyn, og på bakgrunn av at vi skal studere en spesifikk kontekst med intervjuer av individer som har deltatt i en spesiell hendelse, kan vårt forskningsprosjekt defineres som et intensivt opplegg. Vi skal klare å gå i dybden ved å legge vekt på å få frem et fåtall av informanters individuelle forståelse og fortolkning av hvordan kriseledelse ble utøvd i Mack under koronakrisen.

Når det kommer til oppgavens tidsramme skilles det ofte mellom longitudinelle studier og tverrsnittsundersøkelser. En longitudinell studie er en undersøkelse der data samles inn over en lengre periode, gjerne gjennom flere år, mens en tverrsnittsundersøkelse benytter data fra en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av vår oppgaves omfang, en masteroppgave som skal fullføres i løpet av et halvt års tid, kan forskningsprosjektet sees på som en tverrsnittsundersøkelse. Vi har avgrenset oppgaven til å se på hvordan ledelsen i Mack utøvde kriseledelse under koronapandemien, som startet i 2020 og frem til i dag, mai 2022. Datamaterialet som vi har samlet inn vil gjenspeile dette tidsrommet. Datamaterialet vi samler inn handler om informantenes erfaringer over de siste to årene, men innhentes i løpet av noen uker. En slik tverrsnittsundersøkelse vil gi oss et øyeblikksbilde av det fenomenet vi studerer (Johannessen et al., 2011). Denne studien ville vært spennende å gjennomføre som en longitudinell undersøkelse, som begynte da pandemien inntraff, slik at vi kunne vært med på hele kriseledelsesprosessen. Dette ville gitt oss muligheten til å gå både i dybden og i bredden på det fenomenet vi studerer.

## **4.4 Datainnsamling**

Innsamling av data er en viktig del av et forskningsstudie. Det må samles inn pålitelig og relevant data som uttrykker den virkeligheten man undersøker. Hvem som skal være med i



studien, samt hvordan den skal gjennomføres er en viktig del av den samfunnsvitenskapelige forskningen og har stor betydning for resultatet (Johannessen et al., 2011). Hvert steg i datainnsamlingen må derfor være nøye gjennomtenkt, og det er denne fremgangsmåten vi nå skal presentere.

#### **4.4.1 Pre-intervju**

Da vi skulle i gang med å bestemme hva vi skulle skrive masteroppgave om, organiserte universitetet en bedriftspresentasjon med bedrifter som hadde vist sin interesse for et oppgavesamarbeid med masterstudenter. Macks Ølbryggeri AS var en av de som hadde bedriftspresentasjon og er grunnen til at vi tok kontakt med de. Før vi gikk i gang med datainnsamlingen hadde vi derfor et pre-intervju med administrerende direktør i Mack. Hensikten med dette var å få mer innsikt i relevante temaer de ønsket at vi skulle forske på, samt å få innspill til studien. På den måten fikk vi noen indikasjoner på hva bedriften trakk frem som relevante tematikker til masteroppgaven, og var nyttig i utarbeidelsen av problemstilling og intervjuguide.

Dette pre-intervjuet hadde vi allerede i oktober 2021. På det aktuelle tidspunktet var det usikkert hva vi skulle skrive om, men vi tenkte at noe innenfor strategi kunne være spennende. Pre-intervjuet bærer derfor noe preg av strategirettede temaer. Men det var også i dette intervjuet, samt på bedriftspresentasjonen at administrerende direktør snakket om koronatematikken og deres utfordringer rundt det. I intervjuet ble det derfor nevnt at Mack måtte omstille selskapet på seks måneder, med holdninger, motivasjon og kostnader. Det ble nevnt at de måtte gå gjennom hver krone i selskapet for å skape et positivt resultat, og administrerende direktør snakket også rundt viktigheten av en åpen og ærlig kommunikasjon. Etter møtet ble vi derfor mer oppmerksom på koronasituasjonen og leste oss opp på dette, og hvordan det hadde påvirket Mack som organisasjon.

#### **4.4.2 Kvalitativt intervju**

Et kvalitativt forskningsintervju karakteriseres som en strukturert samtale med et formål (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009). Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre tilrettelagt på forhånd. Det kan kategoriseres som ustrukturerte, semistrukturerte eller strukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer er den vanligste formen og har en intervjuguide med en liste over generelle spørsmål og temaer som skal gjennomgås i løpet av

intervjuet, hvor de ulike temaene springer ut fra problemstillingen undersøkelsen skal belyse. Spørsmålene oppmuntrer informantene til å komme med utdypende informasjon (Johannessen et al., 2011).

Vårt formål er å undersøke dypere hvordan ledelsen i Mack utøvde kriseledelse under koronakrisen. For å undersøke dette benyttet vi oss av semistrukturerte intervjuer, med en intervjuguide som utgangspunkt. Vi vil gå nærmere inn på intervjuguiden i kapittel 4.4.4. Vi valgte å bruke semistrukturert intervju fordi det legger opp til at informantene skal snakke så fritt som mulig, samtidig som det gir oss muligheten til å være åpen for uforutsett informasjon og til å stille oppfølgingsspørsmål.

Rekkefølgen på spørsmålene varierte for hvert intervju avhengig av hvordan informantene svarte og hvordan samtalen gikk. Spørsmålene i intervjuguiden henger sammen med elementer fra eksisterende teori og fra våre forhåndsantakelser når det gjelder kriseledelse. Alle intervjuene våre ble utført ansikt til ansikt, enten på informantenes kontor i Tromsø Sentrum eller på fabrikken i Nordkjosbotn. Dette ser vi på som en styrke siden vi tror digitale intervjuer kan skape en distanse mellom intervjuer og informant. Det bidro også til at vi klarte å skape et trygt rom for informasjonsdeling slik at vi minimerte informasjonstapet. Vi erfarte derfor at informantene snakket løst og ledig, og at vi av den grunn har fått mye informasjon om deres erfaringer og opplevelser.

#### **4.4.3 Utvelgelse av informanter**

Uansett hvilken data som skal samles inn må man som forsker alltid ta en vurdering på hvem som skal delta i studiet, hvor mange informanter som skal kontaktes, hvordan man skal velge ut de rette informantene og hvordan de skal kontaktes (Johannessen et al., 2011). Når det kommer til utvelgelse av informanter er problemstillingen i studiet en del av grunnlaget. Johannessen et al. (2011) poengterer at intervjuets hensikt er å få god kunnskap og fylldige beskrivelser om forskningsområdet. For at vi skulle få dette til anså vi strategisk utvalg av informanter som fordelaktig. Strategisk utvalg vil si at man som forsker velger ut hvilke informanter man må ha med for å samle inn riktig og nødvendig data for å besvare problemstillingen på best mulig måte (Johannessen et al., 2011; Patton, 1990).

Siden hensikten med våre intervjuer var å samle inn god og fylldig kunnskap om hvordan ledelsen i Mack utøvde kriseledelse under koronapandemien var vi nødt til å benytte oss av

noen kriterier og begrensninger når det kom til å velge ut informanter. Johannessen et al. (2011) omtaler dette som kriteriebasert utvelgelse. Et av våre kriterier var å komme i kontakt med informanter som var ledere siden vår studie fokuserer på lederens rolle i kriseledelsen under korona. Det var derfor ønskelig å komme i kontakt med ledere som hadde mye erfaring om kriseledelse i Mack. Med erfaring mener vi ledere som gjennom egne opplevelser har opparbeidet seg kunnskap om hvordan kriser håndteres i Mack, og derfor har muligheten til å komme med verdifulle fortolkninger. Dette kriteriet begrenset utvalget av potensielle informanter til ledere som er eller har vært en del av kriseledelsesgruppen i Mack.

Et annet kriterium var at vi ønsket å komme i kontakt med personer i organisasjonen som hadde kjent krisen på nært hold. Fra andre artikler vet vi at det gjerne vil være ulik grad av involvering under en krise (Kahn et al., 2018). Selv om stort sett alle i Mack ble berørt av krisen til en viss grad, ønsket vi å komme i kontakt med informanter som ble spesielt påvirket. Vi begrenset derfor utvalget ned til eventuelle ansatte som enten ble permittert eller som fikk arbeidsmengden økt adskillig. Bakgrunnen for at vi også ønsket å snakke med ansatte var fordi vi hadde lyst til å se krisen fra forskjellige perspektiver fra ulike nivåer i Mack. Vi mener at medarbeiderne i Mack vil ha verdifulle erfaringer fra hvordan de opplevde ledernes krisehåndtering, noe som vil gi oss en helhetlig beskrivelse av hvordan ledelsen i Mack utøvde kriseledelse under koronapandemien. Ut fra dette ble vårt utvalg bestående av informanter fra både ledelsen og medarbeidere.

Vi begynte med å kontakte administrerende direktør gjennom e-mail der vi la frem hva studien handlet om og våre kriterier for mulige informanter. Alt dette ble sendt i form av et informasjonsskriv. Denne e-mailen fikk vi en positiv respons på der direktøren la frem et ønske om å være med å bidra i studien, samt et utvalg av passende informanter han mente ville være gunstig ut fra de kriteriene vi hadde fremlagt. Disse informantene tok vi deretter kontakt med gjennom e-mail og telefon. Vi sendte dem det samme informasjonsskrivet om studien vår og spurte om de ville stille som informant. Vi la også til hva det ville innebære for dem hvis de valgte å være med og hva deres rettigheter var. For eksempel at informanten har full rett til å kreve å få være anonym, de skal ha mulighet til å få endre, trekke fra eller legge til informasjon i ettertid av intervjuet og de har rett til å trekke seg fra studiet uansett tidspunkt. Vi hadde i tillegg med at vi ønsket å benytte oss av taleopptak under intervjuene slik at vi kunne fokusere fullt ut på samtalen. Det kom også frem i informasjonsskrivet at alt

av dokumentasjon kom til å bli slettet etter endt studie. Vi fikk positiv respons fra de vi tok kontakt med om at de gjerne ønsket å stille som informant, med ett unntak. Selv om vi syntes det var kjedelig å miste en informant som vi tror kunne vært verdifull for oppgaven måtte vi bare respektere dens ønske og prøve å finne en annen passende informant, noe vi heldigvis klarte.

Etter å ha vært i kontakt med de foreslåtte informantene valgte vi videre å benytte oss av snøballmetoden. Denne rekrutteringsstrategien går ut på at man som forsker spør sine informanter om de vet av andre som har verdifull kunnskap og erfaringer om studiens forskningsområde som man bør kontakte (Johannessen et al., 2011). I våre intervjuer spurte vi våre informanter om de viste av noen i Mack som de mente vi burde snakke med. Ved å benytte oss av denne metoden kom vi i kontakt med flere ledere og medarbeidere i Mack som hadde verdifull informasjon om hvordan lederne i Mack utøvde kriseledelse under koronakrisen. Det var ved hjelp av denne metoden vi klarte å komme frem til en ny relevant informant som erstattet den ene som dessverre ikke ønsket å være med.

I tabellen nedenfor presenteres en oversikt over våre informanter:

*Tabell 5: Oversikt over informanter*

<b>Seksjon</b>	<b>Medarbeidere</b>	<b>Ledere</b>
<b>Konsernledelse</b>		Administrerende direktør
<b>Fabrikk</b>	Hovedtillitsvalgt (Operatør på fabrikken)	Produksjonssjef
<b>Eksport/Marked</b>		Kvalitetssjef
<b>Uteliv</b>	Servicetekniker	Salgsdirektør uteliv
<b>Dagligvare</b>		Salgsdirektør dagligvare

Informantene våre består av seks menn og en kvinne i alderen 30 til 60 år. Vi har valgt ut informanter der vi har en leder som representerer hver sin seksjon slik at vi får erfaringene og refleksjonene fra alle de berørte delene av bedriften. Vi valgte også å snakke med medarbeidere i de hardest rammede seksjonene fabrikk og uteliv for å få deres side av situasjonen. Dette utvalget av informanter gir oss et godt grunnlag til å få et helhetlig bilde av den krisen som Mack har vært igjennom. I presentasjonen av informantene har vi valgt å bruke deres stillingstittel i Mack, som på grunn av organisasjonens mindre størrelse vil gå ut over deres anonymitet. Det er ingen av informantene som har ytret noe ønske om å være anonyme og vi har fått tillatelse fra dem til å kunne bruke deres tittel eller eventuelt navn i oppgaven. Vi kommer hovedsakelig til å benytte oss av informantenes tittel.

#### **4.4.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervju**

Når vi gjennomførte våre intervjuer benyttet vi oss av semistrukturerte intervjuguider som vi hadde laget på forhånd (se vedlegg 1). Johannessen et al. (2011) beskriver en intervjuguide som en plan med sentrale temaer og spørsmål som skal bli gjennomgått i intervjuet. Ved at man benytter seg av en slik guide vil det gi en god struktur på intervjuet, og med sentrale temaer og spørsmål rettet mot problemstilling vil dette føre til at man får inn riktig datamateriale. Siden vi hadde intervjuer med både ledere og ansatte på ulike nivåer ble det til at vi utformet to forskjellige intervjuguider. Den ene guiden var rettet mot ledernes erfaringer med kriseledelse i Mack og den andre guiden var rettet mot de ansattes erfaringer med hvordan ledelsen utførte kriseledelse i Mack.

Den første delen av intervjuguidene våre besto av en introduksjon til intervjuet med studiens tema og formål, informantens rettigheter og bruk av opptaksutstyr. Videre hadde vi noen innledende spørsmål der vi var ute etter å bli kjent med informanten, deres rolle i Mack og deres erfaringer med kriseledelse. Når det kom til utforming av hoveddelen i intervjuguidene benyttet vi oss av relevant litteratur knyttet opp mot kriseledelse for å finne ut hvilke hovedtemaer og spørsmål vi skulle ha med. Her fant vi ut at hovedtemaene i guiden skulle være de ulike fasene i kriseledelsesprosessen, starten av krisen, under krisen og slutten av krisen. Vi mente at dette ville lage en fin rød tråd gjennom intervjuene, samtidig som vi fikk informasjonen kronologisk slik at informanten fikk forklart hendelsesforløpet i detalj. Under hvert hovedtema hadde vi utformet spørsmål rettet mot temaet og eventuelle oppfølgingsspørsmål i tilfelle svarene vi fikk ikke skulle være tilfredsstillende. I

intervjuguiden til lederne ble det da rettet spørsmål mot hvordan de håndterte disse fasene og deres erfaringer rundt det, mens i intervjuguiden til de ansatte ble det mer fokus på de ansattes erfaringer med hvordan ledelsen hadde håndtert krisen i de ulike fasene. Under har vi tatt med eksempler på spørsmål fra de to forskjellige intervjuguidene:

*Tabell 6: Eksempler fra intervjuguiden*

<p><b>Spørsmål fra intervjuguide leder</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beskriv hvordan dere sikret trivselen/motivasjonen til medarbeiderne under koronakrisen?</li> <li>2. Hvordan jobbet dere med kommunikasjon? Internt og eksternt</li> <li>3. Kan du beskrive hvilken lærdom du/dere har fått ut av denne prosessen?</li> </ol>
<p><b>Spørsmål fra intervjuguide ansatt</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Kan du fortelle om hvordan du oppfattet din leder i denne prosessen?</li> <li>5. Kan du beskrive hvordan du opplevde den overordnede stemningen i organisasjonen?</li> <li>6. Har du blitt gitt anledning til å komme med innspill og forslag? Gi eksempel</li> </ol>

Noe som var viktig for vår del var at spørsmålene skulle oppmuntre informantene til å gi utdypende svar angående deres erfaringer rundt kriseledelse i Mack. Vi ønsket at informantene skulle få snakke fritt uten alt for mye styring fra intervjuguiden, ergo semistrukturert intervju. Intervjuguidene ble brukt som en overordnet plan der samtalen i intervjuet styrte hvordan vi manøvrerte oss mellom temaene. Det semistrukturerte intervjuet ga oss også muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål siden det ved bruk av denne type intervju skal være rom for å gå litt utenfor guiden hvis informanten sier noe interessant som kan være verdifullt å følge opp (Johannessen et al., 2011).

Intervjuene med våre informanter ble gjennomført på deres arbeidsplass etter avtale, varte fra 30 – 70 minutter, og ble gjennomført i løpet av litt over en måned. Vi gjennomførte intervjuene på informantens arbeidsplass fordi vi ønsket at informantene skulle føle seg trygg på sine omgivelser og at intervjuet skulle foregå på informantens premisser. Vi startet hvert intervju med å gå gjennom informasjonsskrivet/informantkontrakten, slik at vi fikk dobbeltsjekket om de viste hva de gikk til og skulle være med på. Dette informasjonsskrivet

ble også sendt til alle informantene i forkant av intervjuet sånn at de kunne gjøre seg opp noen tanker om tematikken som skulle diskuteres, og for at de skulle føle seg mer trygg på hva som ville møte dem i intervjuet. Vi ba også om samtykke om deltakelse i studiet gjennom at de signerte en samtykkeerklæring (se vedlegg 2). Videre forsikret vi oss om det var greit at vi tok lydopptak av intervjuet, noe vi fikk tillatelse til fra alle våre informanter. Med dette kunne vi rette alt av fokus på samtalen med informantene, og unngikk å gå glipp av verdifull informasjon.

Ifølge Jacobsen (2005) er den øvre grensen for antall informanter i en kvalitativ studie 20 stykker, med en nedre grense på 5. Den øvre grensen er satt på grunn av kvalitative studiers tidkrevende, detaljrike og store datamateriale. Den nedre grensen er satt for å sørge for at man tilegner seg tilstrekkelig med kunnskap for å kunne svare på problemstillingen. Johannessen et al. (2011) påpeker at studentprosjekter bør begrense antall informanter til under 10 på grunn av oppgavens tidsramme og omfang. Vi gjennomførte totalt 7 dybdeintervjuer som ga oss et godt grunnlag til å få et helhetlig bilde av den krisen som Mack har vært igjennom, og vurderte det til at vi hadde nok materiale til å kunne besvare problemstillingen vår. På dette tidspunktet følte vi også at vi oppnådde et metningspunkt, altså at informantene ikke tilførte noe vesentlig ny informasjon (Johannessen et al., 2011).

## **4.5 Dataanalyse**

Første del av dataanalysen bestod av å transkribere intervjuene ved hjelp fra lydopptakene vi hadde gjort under intervjuene. Å transkribere er den vanligste fremgangsmåten ved å analysere kvalitative intervjuer, og består av å overføre den muntlige samtalen over til en sammenfattet tekst (Johannessen et al., 2011). Ifølge Bell et al. (2019) er det flere fordeler ved å ta opp og transkribere intervjuer, for eksempel gir det forskeren muligheten til å en mer grundig undersøkelse av hva som blir sagt i løpet av intervjuet. Vi opplevde at siden vi brukte lydopptak slapp vi å notere eller å forsøke å huske det som ble sagt, og heller kunne fokusere på personen fremfor oss og informasjonen de kom med. En annen grunn for av vi valgte å ta lydopptak av intervjuene var fordi det ville bli lettere for oss å håndtere datamaterialet i ettertid når vi skulle begynne å transkribere. Ulempene ved transkribering er at det er veldig tidkrevende og akkumulerer mye datamateriale i form av tekst (Bell et al., 2019).

En annen fordel med å transkribere er at man får en god oversikt over datamaterialet som har blitt samlet inn slik at man får en grunnleggende forståelse for det man forsker på (Bell et al., 2019). Vi valgte derfor å transkribere intervjuene fortløpende gjennom datainnsamlingsprosessen både for å utvikle forståelsen vår og for å sikre at vi fikk inn passende informasjon. På denne måten oppdaget vi underveis hva det var vi hadde mye informasjon om og hva vi eventuelt trengte å grave dypere i. Vi gjorde derfor en endring underveis i intervjuguiden ved å legge til eller justere spørsmål slik at de ble enda mer spisset mot temaet, samtidig som vi gjennomførte en finstilling av teorikapittelet vårt. Denne måten å jobbe på er et godt eksempel på vår abduktive forskningstilnærming.

I overgangen fra å være en muntlig samtale til en tekst er det enkelte ord som faller bort. Dette er som regel muntlige ord som «Mhm» eller «hmm», og har ingen vesentlig betydning for oppgaven. En samtale inneholder også setninger som aldri blir fullstendig fullført, pauser og kroppsuttrykk. Når vi transkriberte intervjuene var det noen muntlige enkeltord, ufullstendige setninger og pauser som vi ikke valgte å ta med. De som ble valgt bort var de som vi mente ikke hadde betydning for å besvare vår oppgave. Vi delte intervjuene oss imellom slik at vi transkriberte like mye. Vi valgte å transkribere på bokmål selv om intervjuene gikk på dialekt fordi vi ønsket å unngå misforståelser, språkproblemer og for å gjøre det lettere for leserne å forstå vår empiri (Bell et al., 2019).

Johannessen et al. (2011) sier at utfordringen i etterkant av transkribering er å finne betydningsfulle funn i det ustrukturerte datamaterialet. Utfordringen vår var å prøve å strukturere det omfattende datamaterialet på en forståelig, helhetlig og systematisk måte, og samtidig redusere mengden av irrelevant informasjon som ikke hadde betydning for vårt studie. For at denne prosessen skulle bli lettere, benyttet vi oss av et dataprogram som heter NVivo. Dette er en dataprogrampakke med ulike analyseverktøy som kan være til god hjelp for blant annet å systematisere ustrukturert kvalitativ datamateriale (QSR International, 2022). Siden vi hadde mye ustrukturert datamateriale anså vi NVivo som et godt digitalt hjelpemiddel.

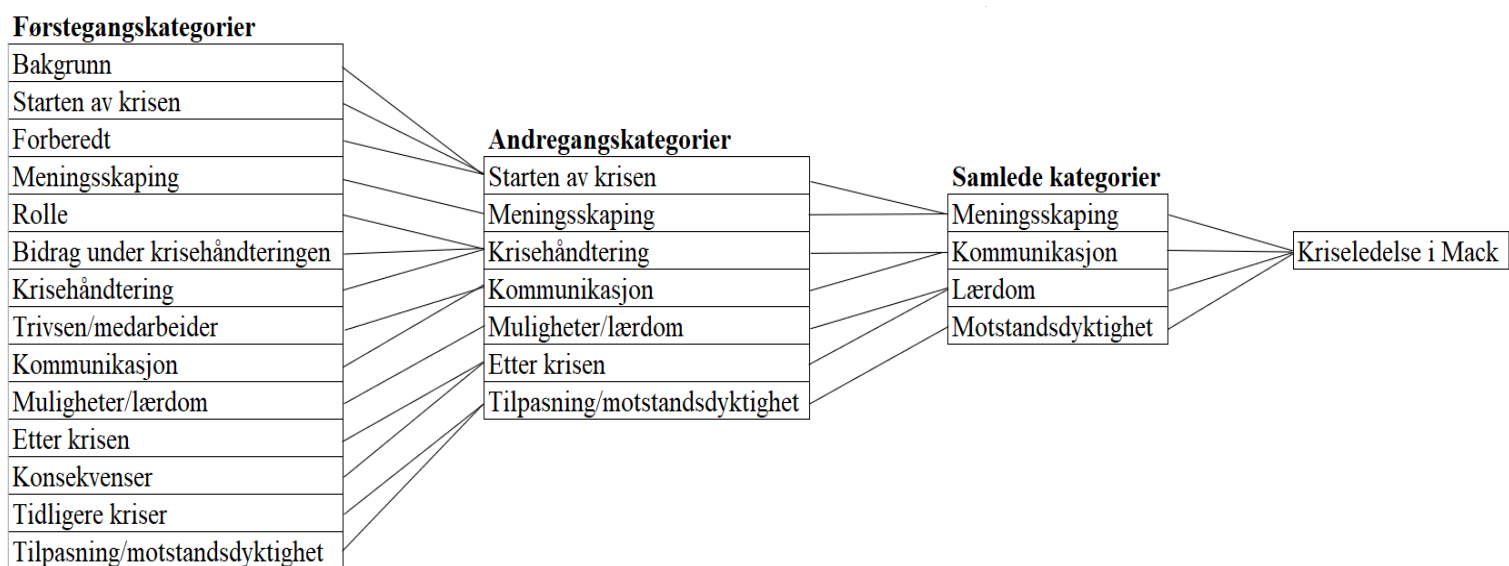
Etter å ha lagt inn de transkriberte intervjuene i NVivo leste vi gjennom dem slik at vi fikk en helhetsforståelse av innholdet. Deretter begynte vi å systematisere intervjuenes innhold i form av utsagn eller deler av utsagn i forskjellige kategorier vi hadde laget på forhånd ut fra det



teoretiske rammeverket og intervjuguiden vår. Dette var for eksempel koder som «starten av krisen», «krisehåndtering», «kommunikasjon», og «muligheter/lærdom». Ifølge Johannessen et al. (2011) blir denne formen for organisering av datamateriale kalt for en kategoribasert inndeling, hvor man organiserer datamaterialet i ulike kategorier man lager på forhånd eller underveis. Siden denne måten å strukturere datamaterialet på er tidkrevende prøvde vi å fordele mengden likt. Etter at vi hver for oss hadde kategorisert intervjuene våre, byttet vi slik at intervjuene ble gjennomgått to ganger. Dette er hensiktsmessig for å unngå at vi går glipp av verdifulle og interessante funn, samt at vi forsikret oss om at vi hadde tolket datamaterialet likt. Det viste seg at vi stort sett var enige, men at vi noen steder måtte diskutere nærmere. Samtidig var det essensielt at begge var kjent med innholdet i alle intervjuene før det videre analysearbeidet.

Etter hvert som vi begynte å gå grundigere gjennom intervjuene viste det seg at ikke alt passet inn under de forhåndsbestemte og teoridrevne kategoriene, og det ble nødvendig å tilføye noen flere kategorier. Dette førte til at vi ble sittende med en del kategorier som trengte å bli redusert til et mindre antall kategorier med fellestrekk. Vi ble overrasket over antall kategorier vi hadde og slet med å finne en vei videre. Derfor måtte vi finne en metode for å redusere disse kategoriene på en oversiktlig måte, men samtidig tilpasse kategoriene inn mot vår problemstilling. I søk etter en måte å gjøre dette på kom vi over Gioia-metoden (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Selv om denne metoden tar for seg en mer induktiv tilnærming, mens vårt studie har en abduktiv tilnærming, var den en god inspirasjon til hvordan vi kunne jobbe med datamaterialet til å redusere antall kategorier. Videre i analysen benyttet vi derfor Gioia-metodens trinn til nærmere kategorisering. Ifølge Gioia et al. (2013) er det normalt i tidlig fase å bli satt ut av antall koder samtidig som det å se sammenhenger kan være utfordrende.

Under har vi lagt med en forenklet figur som illustrerer hvordan vi brukte inspirasjon fra Gioia-metoden (Gioia et al., 2013) for å kategorisere datamaterialet vårt:



Figur 6: Kategorisering av datamaterialet

Denne metoden hjalp oss å redusere antall kategorier på en trinnvis måte. Siden vi allerede hadde kommet frem til en rekke detaljerte førstegangskategorier som var forhåndsbestemt gjennom det teoretiske rammeverket og intervjuene gikk vi videre til trinn to. Det er her man skal prøve å finne likheter og ulikheter mellom kategorier i et forsøk på redusere antall kategorier og samle kategorier som har fellestrekk (Gioia et al., 2013). Vi jobbet abduktivt med å gå litt frem og tilbake imellom teori og empiri, og greide å samle kategorier som hadde like fellestrekk. På denne måten gikk vi fra 14 kategorier til 7 kategorier. Som vi ser på figur 6 valgte vi for eksempel å samle «bakgrunn», «forberedt» og «starten av krisen» under samme kategori. Vi fant likhetstrekk i kodene til disse tre kategoriene opp mot hva som ble gjort i starten av krisen og anså det derfor som mulig å samle disse under samme kategori, «starten av krisen». Andre kategorier vi valgte å samle var «trivsel/medarbeider» og «kommunikasjon». utdragene vi hadde under kategorien «trivsel/medarbeider» handlet mye om kommunikasjon med medarbeidere og vi kunne derfor samle disse to kategoriene under samme kategori, «kommunikasjon».

Videre måtte vi prøve å finne likhetstrekk mellom kategorier i et nytt forsøk på å samle dem i enda mer tilpassede koder for å besvare vår problemstilling. Som vi ser på figur 6 endte vi til slutt opp med fire samlede kategorier vi anså som vesentlige i forhold til å besvare hvordan ledelsen har utøvd kriseledelse i Mack under koronapandemien. Vi slo sammen

meningsskaping og starten av krisen fordi vi så likhetstrekk mellom disse to kategoriene og fordi vi hadde funn i empirien som viste hvor viktig meningsskaping var for Mack i starten av krisen. Dette gjorde også at vi valgte å trekke meningsskaping frem som den første av de tre kompetansene vi ville grave dypere i.

Videre slo vi sammen krisehåndtering og kommunikasjon, fordi under krisehåndteringskategorien hadde vi koder på hva ledelsen gjorde under krisen, og det var gode likhetstrekk rettet mot kommunikasjonskategorien. Ut fra dette ble kommunikasjon den andre av de tre kompetansene vi ville dykke dypere inn på. Vi valgte også å slå sammen kategoriene muligheter/lærdom og etter krisen, fordi vi hadde funn under muligheter/lærdom som belyste hva de hadde sett av muligheter etter krisen gjennom det de hadde lært gjennom krisefasene. Slik ble lærdom den tredje av de tre kompetansene vi ville fokusere på.

Motstandsdyktighetskategorien har vi også valgt å ha med videre. Dette er fordi vi hadde funn i empirien som vi syntes var interessante med tanke på om summen av Macks krisehåndtering har bygd opp en form for motstandsdyktighet i bedriften, eller om at krisehåndteringen viste at de allerede besitter en type motstandsdyktighet. Dette er noe vi ønsker å diskutere nærmere i drøftingskapittelet. Når vi nå var ferdig med kategoriseringen og følte at vi hadde et godt strukturert og oversiktlig datamateriale, kunne vi gå tilbake til det teoretiske rammeverket for å tilpasse det opp mot de kategoriene som hadde utpekt seg som spesielt sentrale.

I kapittel 5, analyse av funn, har vi strukturert innholdet med ulike deloverskrifter. Disse overskriftene kommer som et resultat av vår abduktive forskningstilnærming, ved at vi etter å ha jobbet ut empirien oppsummerte hovedfunn i en tabell. Vi fant ut at det var naturlig å henge empirien på disse knaggene, og gikk derfor tilbake for å bruke disse hovedfunnene til å strukturere kapittelet for å skape en bedre oversikt.

## **4.6 Kvalitetskriterier i kvalitative studier**

Det å vurdere kvaliteten på egen forskning er en viktig del av forskningsprosessen. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er det fire forskjellige kriterier man kan benytte seg av til dette; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Disse kommer vi til å gå gjennom i neste delkapittel. Videre kommer vi også til å diskutere hvordan vi gjorde litteratursøk til vårt studie og avslutningsvis vil vi diskutere forskningsetikk.

#### **4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet**

Studiens pålitelighet handler om hvorvidt datamaterialet som er samlet inn er til å stole på, om undersøkelsesmetoden har påvirket resultatet, eller om resultatene er etterprøvbare. I kvalitativ forskning er forskerne selv et instrument ved at man tolker sitt datamateriale, og det er derfor viktig at hele forskningsprosessen blir dokumentert og med forklaringer på hvordan forskeren har kommet frem til sine tolkninger (Johannessen et al., 2011). I oppgavens innledning og kontekstkapittel har vi redegjort for oppgavens tema og konteksten rundt det vi studerer. Videre har vi i metodekapittelet lagt frem en grundig beskrivelse av hvordan datamaterialet er blitt samlet inn og bearbeidet, samt at vi har lagt ved intervjuguiden som ble benyttet (se vedlegg 1). Vi håper at dette vil gi leseren et godt grunnlag til å vurdere de ulike valgene og tolkningene som er gjort gjennom studien. På grunn av at dataene som er blitt samlet inn gjennom samtale er kontekstavhengig og verdiladet, kan det være vanskelig for andre å gjenskape forskningen (Johannessen et al., 2011). For å sikre påliteligheten har vi videre begrunnet våre tolkninger og funn med konkrete sitater fra informantene. Til slutt økes studiens pålitelighet ved at vi er to forskere som først studerte datamaterialet individuelt for så å gjøre det sammen, slik at vi fikk gjøre våre egne fortolkninger og at metodiske feil ble lagt merke til og rettet opp i.

Troverdighet i en kvalitativ studie handler om i hvilken grad forskningsprosessen og funnene til forskerne reflekterer studiets formål og representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et al., 2011). Vi sikret studiens troverdighet ved å begynne forskningsprosessen med å gjøre oss godt kjent med det feltet som skulle studeres. Slik kom vi frem til våre empiriske funn ved hjelp fra vår grunnleggende forståelse av det teoretiske rammeverket vi har valgt å ta med (Thagaard, 2018). Videre har vi styrket oppgavens troverdighet ved å ha med et troverdig utvalg av informanter (Johannessen et al., 2011). Vi anser vårt utvalg som troverdig fordi vi strategisk har valgt ut informanter tilknyttet krisehåndteringen i Mack ut fra ulike kriterier som kobler dem opp mot vår problemstilling. Vi sikret også oppgavens troverdighet ved at informantene til enhver tid hadde muligheten til å få tilsendt de transkriberte intervjuene for å se, redigere eller slette uttalelser. En situasjon vi opplevde som kunne ha svekket oppgavens troverdighet var at en passende informant valgte å takke nei til å delta i studien. Dette ble imidlertid løst ved at vi kom i kontakt med en annen informant som oppfylte kriteriene like godt og troverdigheten ble tatt opp.

Overførbarhet går ut på om det er muligheter til å anvende våre forskningsresultater i andre sammenhenger enn den som forskes på (Johannessen et al., 2011). Innen kvalitativ forskning handler det om muligheten til å foreta analytiske generaliseringer (Yin, 2018). Siden vi har valgt å gå i dybden på Mack har ikke vårt formål vært å forske på generaliserbare aspekter. Det kan tenkes at enkelte deler av våre funn kan være verdifulle i andre sammenhenger enn det vi forsker på siden kriser er noe alle bedrifter har opplevd eller kommer til å oppleve, og at de da kan ha nytte av våre funn. Analytisk generalisering kan ifølge Yin (2018) også bli kalt for teoretisk generalisering, og sier noe om at det teoretiske rammeverket som er brukt også kan anvendes i andre lignende sammenhenger. Vi mener vårt teoretiske rammeverk bidrar til en form for analytisk generalisering. Dette er fordi vi har fått bekreftet det teoretiske rammeverket i våre empiriske funn og at det derfor kan tenkes at det teoretiske rammeverket vårt er anvendbar i lignende sammenhenger. På denne måten kan studien vår bli overførbar ved at andre forskere oppfatter at den teorien vi har benyttet oss av er relevant for oppgaven og dermed teoretisk generalisert.

Det siste kvalitetskriteriet er bekreftbarhet og sier noe om hvorvidt man har forsket på det man hadde som formål å forske på, om forskeren har vært objektiv og kritisk til egne tolkninger og om resultatene kan bekreftes i annen tilsvarende forskning (Lincoln & Guba, 1985). Det innsamlede datamaterialet vil være påvirket av forskerens subjektive oppfatning av den konteksten de står i (Johannessen et al., 2011; Lincoln & Guba, 1985). Vi har forsøkt å styrke studiens bekreftbarhet ved å forholde oss kritisk til våre fortolkninger og ved å gjøre rede for alle valg vi har tatt underveis i forskningsprosessen. Bekreftbarheten kan også øke hvis funnene i studien støttes av annen relevant litteratur (Johannessen et al., 2011). Siden vi har hatt en abduktiv tilnærming har vi gjennom datainnsamlingsprosessen benyttet oss av funnene for å ferdigstille det teoretiske rammeverket. Dette har gjort at vi har sett at våre funn støttes av relevant litteratur innenfor kriseledelse, og dermed økes oppgavens bekreftbarhet.

#### **4.6.2 Litteratursøk**

Når vi fant ut at vi skulle gjøre en undersøkelse med hovedtema kriseledelse var vi nødt til å dykke ned i litteraturen for å sette oss inn i relevant forskning og teorier. Søkeplattformene vi benyttet oss av var i hovedsak Google Scholar, i tillegg til at vi brukte Universitetsbiblioteket i Tromsø og Nasjonalbiblioteket til å finne relevant faglitteratur. Det var mye tilgjengelig litteratur, og utfordringen ble å begrense oss, samt å finne teoriene som på best mulig vis

passet inn i oppgaven. Siden vi ikke hadde all verden av forkunnskaper på nedslagsfeltet vårt begynte vi bredt og var nysgjerrige til hva vi kom til å finne av litteratur og forskning rundt kriseledelse.

Forskningen og litteraturen vi fokuserte på var alt fra fagfelleverderte og kjent forskning med et stort antall siteringer, til mindre kjent forskning, men som var vesentlig nyere. Kriseledelse under koronapandemien har også fått en god del litteraturbidrag i løpet av de to siste årene, som vi også måtte sette oss inn i. Som sagt merket vi tidlig at det var mye litteratur og forskning innenfor kriseledelse, men at enkeltpersoner som Ian Mitroff, Timothy Coombs og Magne Aarset var kjente skikkelser i kriseledelseslitteraturen som hadde mye forskning på området. Ved hjelp fra deres og andres forskning fikk vi dannet et godt inntrykk for videre litteratursøk der vi måtte prøve å avgrense oss mot hva vi ønsket å se nærmere på. Etter hvert som vi begynte å få kunnskap om kriseledelseslitteraturen og hva som ligger under dette temaet i form av andre sentrale begreper, teorier og forskning, begynte vi å se en vei vi syntes virket interessant. Dette førte oss frem til et område innenfor kriseledelseslitteraturen som fokuserte på lederens rolle i kriseledelsen. Siden det nettopp har vært en krise i form av en verdenomspennende pandemi syntes vi det kunne være lærerikt å se på hvordan en bedriftsledelse har håndtert koronapandemien.

På grunn av at vi har brukt en abduktiv tilnærming åpnet det opp for at vi kunne tilpasse teorien i etterkant av datainnsamlingen for å hjelpe oss å forstå funnene opp mot vår problemstilling. Dette gjorde at vi kontinuerlig måtte gjøre litteratursøk innenfor kriseledelseslitteraturen slik at vi fant forskning og litteratur som kunne hjelpe oss å belyse det vi fant ut. For eksempel var det ved hjelp fra datainnsamlingen og kriseledelseslitteratur at vi kom frem til de tre kompetansene vi har valgt å trekke frem som viktige under utøvelsen av kriseledelse i Mack, og som gjorde at vi måtte tilføye ny litteratur som omhandlet disse kompetansene.

### **4.6.3 Forskningsetikk**

I forskning har man ulike etiske retningslinjer man må huske på både før, underveis og etter innsamling av data. Siden datainnsamlingen vår hovedsakelig bestod av intervjuer, var det store muligheter for at etiske problemstillinger dukket opp. Ifølge Nerdrum (1998) er det tre typer retningslinjer som vi forskere må ta hensyn til; informantens rett til selvbestemmelse,

respekt for informantenes privatliv og ansvar for å unngå skade. Det første som vi forskere må ta i betraktning er altså våre informanternes rett til selvbestemmelse og autonomi. Vi har gjennomført intervjuene etter informantenes egne premisser, hvor det har vært frivillig å delta og med mulighet til å trekke seg til enhver tid. Før intervjuene begynte vi alltid med å gå gjennom informasjonsskrivet/informantkontrakt slik at informantene viste deres rettigheter, hva de skulle være med på og hva informasjonen ville bli brukt til. Videre ble det informert om at alle lydfiler og transkriberte data ville bli destruert ved studiens slutt.

Det andre som vi forskere må ta hensyn til er vår plikt til å respektere informantenes privatliv. Hvis noen av våre informanter ønsket å være anonyme i studien har de alltid hatt mulighet til det. Enkelte kan ønske å være anonyme hvis de frykter for sitt personlige eller profesjonelle rykte (Bell et al., 2019), noe vi som forskere må respektere. Med tanke på vår studie var det ingen av informantene som ønsket å være anonyme. Det tredje Nerdrum (1998) mener vi som forskere må ta hensyn til er vårt ansvar for å unngå skade. Med dette menes det at vi skal utsette informantene for minst mulig belastning. Det kan tenkes at informantene kan oppfatte noe av det de har måttet gjennomgå i løpet av krisen som sårbart, for eksempel at de ble permittert, men ikke på den måten at de trenger hjelp av faglig beredskap. Vi har valgt å bruke stillingstittel istedenfor navn, men på grunn av organisasjonens størrelse vil det være enkelt å finne ut hvem de er. Oppgavens fokus har derimot vært på organisasjonen og ikke på personlig sensitiv informasjon, og vi anser derfor konsekvensene ved å delta i studien som lave.

Hvis man skal samle inn og behandle personopplysninger, må man vurdere om disse er meldepliktige. Studier gjennomført på universitet skal meldes inn til Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (Johannessen et al., 2011). Vårt forskningsprosjekt er meldt inn og godkjent av NSD.

## 5 Analyse av funn

---

I dette kapittelet skal vi presentere funn fra vår empiri som vi har samlet inn gjennom intervjuer med ulike informanter i Mack. Analysekapittelet er basert på den første delen av studiens analysemodell, som handler om å undersøke hvordan ledelsen i Macks Ølbryggeri AS håndterte koronasituasjonen gjennom kompetansene; meningsskaping, kommunikasjon og læring. Den andre delen av analysemodellen vil bli diskutert i kapittel 6, som er drøftingskapittelet. Vi vil analysere datamaterialet vi har innhentet ved å utforske og beskrive hvem, hva og hvordan de ulike kompetansene har vært med å bidra til krisehåndteringen, og kommer til å ta med ulike sitater fra empirien og ett par pekere fra det teoretiske rammeverket for å belyse funnene og våre fortolkninger.

Underveis i kapittelet har vi strukturert innholdet med ulike underoverskrifter. Disse kommer som et resultat av vår abduktive forskningstilnærming, ved at vi etter utskrevet empiri, oppsummerte hovedfunn i en tabell. Deretter gikk vi tilbake for å bruke disse hovedfunnene til å strukturere empirien, for å gi leseren en bedre oversikt over hvordan ledelsen i Mack har brukt de ulike kompetansene til å utøve kriseledelse.

### 5.1 Meningsskaping

Den første faktoren vi bestemte oss for å se på var meningsskaping. Dette er et begrep som aktualiseres allerede i den første fasen av en krise når man ikke helt skjønner hva som skjer og prøver å skape en mening ut av alt (Weick, 1995). Denne kompetansen handler om at lederne hele tiden prøver å oversette det som skjer i omgivelsene i forhold til krisen over til noe som kan gi mening for dem selv, og videre forsøker å finne ut hva som skal formidles videre til medarbeiderne for å skape mening også for dem. Innenfor denne kategorien er det særlig to tematikker som har blitt aktualisert: 1. Hva lederne gjør for å forstå situasjonen og 2. Hvilke virkemidler lederne benyttet for å formidle dette videre til medarbeiderne for å trygge de.

#### 5.1.1 Ledelsens krisehåndteringsgruppe

Den første fasen, starten av krisen, oppsto tidlig i 2020 da regjeringen for første gang innførte restriksjoner og stengte ned landet. Kvalitetssjefen mener å huske at det var sent i februar,



tidlig mars 2020 at det begynte å gå opp for henne at koronaviruset var såpass stort at det potensielt kunne ende stygt hvis Mack ikke handlet raskt: «*Vi begynte å se at her måtte vi trå varsomt.*». Noe av det som først gikk igjennom hodene deres var at Mack måtte unngå at fabrikken stengte ned på grunn av stort sykefravær eller at hele bedriften måtte legges ned på grunn av stengte markeder. Salgsdirektøren for uteliv, som har ansvaret for den avdelingen som ble hardest rammet av koronakrisen, forteller at de har prosedyrer for krisehåndtering og siden Mack er en såpass liten og smidig organisasjon fikk de samlet kriseteamet ganske raskt og fikk satt i gang tiltak: «*Det skal ganske mye til for at det betraktes som en krise, men sånne her ting er jo absolutt i den kategorien.*»

Siden det ble full stopp i utelivssalget over natten ble det nødvendig å permittere de fleste fra denne seksjonen. Salgsdirektøren for uteliv forteller at de begynte å ane uro, men at krisen kom fryktelig fort: «*Jeg tror alle permitteringsvarslingene var ute dagen etter.*» Han sier videre det var brutalt og tungt å måtte permittere 11 av 14 ansatte på sin avdeling, men at ledelsen dessverre ikke hadde noe annet valg. Han sier forståelsen hos de ansatte likevel har vært fantastisk:

*«Det skal jeg si at forståelsen hos de ansatte har vært helt fantastisk. Og i tillegg hadde vi jo en dårlig inngang, vi hadde et forferdelig dårlig resultat i 2019, så det gjorde jo sitt til at vi egentlig var veldig hardt nedtrykt sant, så det var ikke noe valg. Men de ansatte hadde stor forståelse for det, og har jo kommet seg gjennom det på et vis.»*

### **Snakke seg imellom og analysere**

Starten av krisen opplevdes av ledelsen som en tid med usikkerhet og som gikk til å finne ut av hva som skjer, salgsdirektøren for uteliv beskriver det slik: «*Det var jo mye armer og bein og litt sånn, man måtte begynne å tenke på hva som skjer med markedet fremover.*»

Produksjonssjefen husker også: «*Man gikk jo rundt å pratet og snakket seg imellom her på jobb (...)* Så da skjønnte man jo etter hvert at dette kunne bli alvorlig.» Salgsdirektøren for dagligvare syntes også at situasjonen var uoversiktlig i begynnelsen:

*«Du prøver jo å analysere situasjonen og konsekvensene av den (...) Det er ekstremt mye analyser og diskusjoner for å prøve å peke ut en vei og retning på hva du skal*

*gjøre, hvilke grep du skal ta, hvem skal du permittere og hva skal du produsere, hvordan skal du få tak i varer (...) Så det er jo klart det er mye dialog i mange retninger i sånne perioder.»*

Ifølge teorien handler meningsskaping om å skape meninger og forståelse til nye forvirrende situasjoner (Maitlis & Christianson, 2014; Stensaker et al., 2008; Weick, 1995; Weick et al., 2005). Det at ledelsen begynte å prate seg i mellom og prøvde å analysere situasjonen viser at de begynte å sammenligne sine synspunkter for å skape en felles forståelse og mening av virkeligheten (Ancona, 2012; Paul & Reddy, 2010). Dette er et godt eksempel på hvordan ledelsen i Mack begynte med meningsskaping i den første fasen av krisen.

### **Danne seg et bilde**

Når en organisasjon blir rammet av en krise er det viktig alle får en felles forståelse for hva krisen innebærer (Weick, 1995). Dette gjaldt også for Mack sin del og administrerende direktør var klar over at han måtte være raskt ute med informasjon om hva denne krisen innebar slik at alle i bedriften var på samme side: *«vi malte jo det verste bilde på veggen tvert. Totalt stopp i utelivet, masse nedgang i dagligvaren, altså alle de inntektskildene, totalstopp i eksport.»* For at denne beskjeden skulle bli lettest mulig å forstå blant Mack sine ansatte brukte administrerende direktør et bilde for å illustrere hvor ille denne krisen var for Mack:

*«Jeg brukte et bilde på det for på en måte å gjøre det litt forståelig, og det var liksom at nå er vi langt utenfor land i hardt vær i en båt som lekker. Så her handler det om å komme seg til land fort som f\*\*\*. Få fast grunn under føttene før vi kan begynne å gå opp på noen topper og bestige nye mål. Så det å få alle realitetsorientert om at det er dette som er situasjonen.»*

Det at administrerende direktør dannet seg et bilde finner vi igjen i teorien som forteller at ledere som klarer å danne seg en forståelse av dagens bilde, og senere bruke dette bildet til å formidle forståelsen og meningen videre til medarbeidere, er en av de tre store fellesnevnerne ved meningsskaping (Paul & Reddy, 2010).

Som nevnt tidligere var et av tiltakene Mack satte i gang etter at Norge ble stengt ned 12. mars 2020 omfattende permitteringer, og rundt 40 av 92 ansatte ble permittert. Administrerende direktør innrømmer at han var ganske nådeløs i forhold til hvordan han

tegnet bilde på at de ikke hadde noe valg, og at det ikke kunne være oppe til diskusjon. For at Mack skulle komme seg gjennom denne krisen var det nødvendig å permittere ansatte slik at bedriftens kostnader ble håndterbare:

*«Det er kanskje litt rått og brutalt når man sier det sånn, men så handlet det jo om for dem som var igjen å få de motivert til at nå må vi stå på. Nå er Per og Pål hjemme og venter på å få komme tilbake på jobb igjen. Så vi må sørge for at dette skipet kan ta de tilbake på jobb.»*

Permitteringene er et godt eksempel på hvordan ledelsen i Mack benyttet meningsskaping til å forklare medarbeiderne konteksten, og å oversette det store bildet som gjorde at når en medarbeider ble permittert hadde de forståelse for hvorfor. En som ble permittert på utelivsavdelingen var serviceteknikeren. Han sier at selv om han og de andre ansatte ble skuffet over å bli permittert var det en forståelse for at det måtte til: *«Man har jo forståelse på at man kan jo ikke bli sittende å betale ut lønn når du ikke har noen penger å tjene.»* Denne forståelsen hos de ansatte kan bli sett på som et produkt av ledelsens bruk av meningsskaping. Ledelsen brukte tid på å skape seg en god forståelse av situasjonen og tok i bruk ulike virkemidler for å formidle den meningen de hadde klart å skape videre til medarbeiderne. For eksempel brukte ledelsen et bilde til å formidle at det er en alvorlig situasjon som kan ta tid å komme seg ut av, men at målet er å få alle tilbake i jobb så raskt som mulig. Dette førte til at ledelsen kunne opprettholde organisasjonens felles forståelse, samt at de ansatte føler de blir ivaretatt. I en krise vil situasjonen endre seg hele tiden, og selv om vi har fokusert på at meningsskaping er noe som skjer i den første fasen av en krise, er det nødvendig at ledelsen bruker kompetansen kontinuerlig for å skape mening ut av de nye situasjonene som oppstår. Samtidig må de tenke på hva de skal formidle videre til medarbeiderne for å skape mening også for dem.

Serviceteknikeren forteller at han opplevde at ledelsen lyktes i å holde god kontakt med de som var permittert. De fikk alltid vite hvordan situasjonen var og om det hadde skjedd noen endringer: *«Info har vi jo fått i massevis. Hele tiden har det jo vært mulighet til å få vite ting. Jeg synes de (ledelsen) har håndtert det veldig bra.»* En annen stor fellesnevner innen meningsskaping er å aktivt søke etter informasjon for å forstå (Paul & Reddy, 2010). Det at serviceteknikeren forteller at han fikk mulighet til å få informasjon om han etterspurte det,

tyder på at han aktivt har søkt etter informasjon og viser at også medarbeidere har jobbet med meningsskaping under krisen.

### **Sette tydelige mål**

Enkelte av våre informanter på fabrikken sier de ikke nødvendigvis trodde det skulle gå til nedleggelse av Mack, men at de ble urolige av tanken om at det kunne komme smitte inn på fabrikken eller at de skulle bli permittert. Ifølge produksjonssjefen ble de engstelige i begynnelsen siden man ikke helt visste hva dette viruset var eller kunne gjøre: *«Du hørte bare at folk døde og ble dødssyk (...) Så klart fikk du det inn her så var du nødt til å stoppe.»* Hovedtillitsvalgt i fabrikken nevner også at de ansatte i fabrikken var engstelige med tanke på smitte. Hvis smitten hadde kommet inn på fabrikken i begynnelsen av koronapandemien kunne det i verste fall føre til full stopp i produksjonen: *«Hvis vi hadde gått en eller to uker her uten produksjon så er det ganske katastrofalt for en bedrift som Mack. Så det var hovedsakelig sånn folk tenkte.»* Det at medarbeiderne var såpass engstelige viser hvor viktig det var at ledelsen måtte skape en trygghet gjennom å vise at de tok dette på alvor, at de satte konkrete mål med at de gjorde alt for få de permitterte tilbake i jobb og at de ivaretok både de permitterte og de som fikk økt arbeidsmengde. Dette viser også at en felles forståelse i bedriften er viktig å etablere tidligst mulig slik at hele bedriften jobber i samme retning.

Videre forklarte administrerende direktør at det ville være viktig å få realitetsorientert organisasjonen med en gang på at dette kunne bli ille, samt at det var bedre å over reagere i starten av krisen for så å justere ned tiltaksgraden etter hvert. *«I kriser må man tørre å ta beslutninger.»* sier administrerende direktør og anser det som en av sine styrker som leder: *«Dette med å være synlig, å være til stede og å tørre å stå fram og liksom ta beslutninger og stå i beslutningene.»* Ifølge Ancona (2012) krever meningsskaping at ledere har mot siden de noen ganger må gjennomføre tøffe beslutninger for å tilpasse seg den nye virkeligheten. Hvis man blir for passiv som leder følger hele organisasjonen etter og da kan man gå glipp av muligheter og ende opp med å måtte ta i bruk brutale tiltak for å redde bedriften: *«Så det er jo hele tiden å ha en organisasjon som er fullt oppdatert på alt.»* Som administrerende direktør hadde han mange oppgaver å forholde seg til i starten av krisen, men noen blir viktigere enn andre:

*«Det viktigste er kanskje å skape håp om at dette kan gå og gi en retning ut av krisen. Og kommunisere mye, ha organisasjonen med seg, at de føler at de har en forståelse. Sånn at når det kommer tøffe beslutninger så skjønner de at dette er det helt riktige å gjøre, og vise at man har en operativ kraft i organisasjonen til å gjøre grep etter hva som skal være nødvendig.»*

For administrerende direktør er det viktig at alle i bedriften vet hvordan det går, og dette ble spesielt viktig under koronapandemien. Derfor følte han at det ville være avgjørende å prøve å holde jevnlig kontakt med de ansatte gjennom telefonsamtaler, mailer og ukentlige nyhetsbrev. Han ville at de ansatte skulle føle seg ivaretatt slik at de skulle holde håpet oppe på at dette skulle de greie å komme seg igjennom. På grunn av dette ble ledelsen enige om at det skulle være tett oppfølging av de ansatte, og hovedmålet de skulle jobbe etter var å få de som var permittert tilbake på jobb raskest mulig. Direktøren så ikke for seg en framtid uten at de som var permittert skulle være ansatt hos dem:

*«Er du permittert da er det jo naturlig å begynne å kanskje tenke seg hvor kan jeg jobbe i stedet for å jobbe her? Og vi hadde jo ikke lyst å miste dem, så det er på måte det å bevare dem og bevare motivasjonen på at vi jobbet knallhardt for at de skulle tilbake i jobb igjen.»*

En som fortalte at han aldri ga opp håpet var serviceteknikeren. Han mistet aldri troen på at det skulle ordne seg og at de kunne komme tilbake i arbeid igjen: *«Jeg tok vell aldri den at jeg tenkte at nå var det over. Jeg hadde en kollega som sa at «Dette trodde jeg aldri kom til å skje, at jeg kom til å bli permittert.»* Ifølge teorien kan vanlige ansatte tolke endrede situasjoner annerledes enn ledelsen (Strandberg & Vigsø, 2016; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003), og det at folk er forskjellige er noe ledelsen må ta hensyn til både i krisesituasjoner og i andre situasjoner. Selv om enkelte ansatte skjønnte med en gang hvorfor ledelsen måtte gjøre endringer, var det andre som ikke hadde like stor forståelse og som tok ledelsens beslutninger svært tungt. Administrerende direktør sier at folk tar til seg informasjon forskjellig og har ulike behov og at det er viktig at ledelsen tar det på alvor:

*«Så det å ta dem veldig på alvor og forskjellige folk har forskjellige behov i forhold til dialog og kompetanse. Noen aksepterer det bare, «jaja, okay, så får jeg gå hjem å*

*vente da». Mens andre blir urolige og begynner å tenke alle slags scenarioer fremover.»*

I begynnelsen av 2021 kunne Mack endelig hente tilbake alle de permitterte ansatte, og selv om det oppsto flere nedstengninger i løpet av det neste året valgte organisasjonen å ta den ekstra kostnaden med å holde alle i drift. Det gode salget fra dagligvaren gjorde dette mulig. Med dette tiltaket beviste Mack ovenfor de ansatte at hovedmålet deres alltid var å få de ansatte tilbake i jobb, administrerende direktør forteller:

*«Okay alle burde kanskje ikke vært i jobb, men for å beholde dem og for å være en god arbeidsgiver så hadde vi ikke samvittighet til å la de gå hjemme permittert. Så det var jo på en måte det første vi gjorde. Og det var jo det vi hadde sagt, vi ønsket alle tilbake i jobb. Så når vi klarte det var vi fornøyd.»*

Det at ledelsen hadde som hovedmål å få de ansatte tilbake kan ha vært avgjørende for at de ikke mistet noen i løpet av koronapandemien. Ifølge serviceteknikeren var det ingen av de permitterte som ga uttrykk for at de hadde tenkt tanken på å bytte arbeidsgiver. Det kan derfor tenkes at ledelsen i Mack har gjort en god jobb med å skape en felles forståelse for at dette skulle de få til selv om det kom til å være tunge tider. Hovedtillitsvalgt på fabrikken tror flere av de ansatte har skjønnet at bedriften faktisk strekker seg veldig langt for å ta vare på de, noe som førte til mindre engstelige medarbeidere. Når de ansatte føler seg ivaretatt av ledelsen vil det også hjelpe på hvor langt de også strekker seg for Mack. Dette har blitt nevnt av flere av våre informanter som sier at det har oppstått en ekstrem stå på vilje underveis i koronakrisen.

Helt i starten av krisen, da alt stengte ned, var også dagligvaren en periode ute. Vi tenker at denne første fasen omfatter den første perioden da ledelsen i Mack forsøkte å forstå situasjonen og hvordan de skulle formidle dette videre til medarbeiderne. Ifølge administrerende direktør tok det ikke lang tid før dagligvaren var tilbake igjen, og fabrikkene var oppe og gikk for fullt for å møte etterspørselen. Den neste fasen blir altså under krisen, og vil fokusere mer på hvordan ledelsen formidlet forståelsen for situasjonen videre til medarbeiderne.

## 5.2 Kommunikasjon

Faktoren kommunikasjon beskrives som ekstremt viktig under en krise (Weisæth & Kjeserud, 2007). «*Kommunikasjon er alfa omega*» svarer administrerende direktør når vi snakker om kommunikasjonens viktighet: «*Og kommuniser mye, ha organisasjonen med seg, at de føler at de har en forståelse.*» I kriser kan det skje endringer i et raskt tempo, og da er det viktig at en bedrift kommuniserer både internt og eksternt. Dette henger også sammen med den forrige faktoren, meningsskaping, som gjennom kommunikasjon klarer å skape forståelse. For å skille denne faktoren fra meningsskaping tenker vi å se på litt andre elementer: hvordan ledelsen har lagt til rette for dialog, hva som ble kommunisert, hvor ofte, og av hvem.

Kommunikasjon er som tidligere nevnt nødvendig i alle krisens faser, selv om vi har valgt å fokusere på hvordan det har fungert under krisen. Denne fasen, under krisen, kommer etter at det første sjokket har lagt seg og ledelsen har klart å skape en forståelse og mening med situasjonen. Det som da blir viktig videre er hvilke tiltak som må settes i gang for at organisasjonen skal komme seg ut av krisen, og hvordan det skal kommuniseres ut til medarbeiderne. Kvalitetssjefen beskriver: «*Vi lager klare retningslinjer, vi bruker munnbind, vi spriter oss så ofte vi greier og sånn og sånn. Og når det er klart så kommuniserer vi det ut.*»

### 5.2.1 Fleksibel kommunikasjon og beslutningstaking

Salgsdirektøren for uteliv nevnte tidligere at Mack er en liten organisasjon og av den grunn er smidig. Dette poenget var det flere fra ledelsen som dro frem, for eksempel sier administrerende direktør at en av fordelene ved å være et mindre selskap er at man blir mer tilpasningsdyktig: «*Det er jo et av våre konkurransefortrinn, både med innovasjoner og med å ta hurtige beslutninger (...) Uten at vi skal gå gjennom masse organer og prosesser slik de store konsernene må.*» I kriseledelseslitteraturen er det gjort et poeng av at kriseledere må være organisatorisk smidig, og er en av kompetansene som er viktig under starten av krisen (Wooten & James, 2008). Produksjonssjefen forteller også at siden de er en såpass liten organisasjon omstiller de seg raskt og at det derfor er «*fort gjort*» å komme frem til hvilke grep som må gjøres, altså viser de til organisasjonens smidighet.

## **Kommunisere ærlig og ofte**

Kommunikasjonen i starten av krisen var avgjørende og lederne i organisasjonen innførte en krisestab med ledermøter hver morgen. Etter hvert involverte de også medarbeidere fra andre fagområder ut fra hvilken informasjon eller kunnskap de hadde behov for. Da det i begynnelsen ble nødvendig å nedbemanne organisasjonen gjennom å permittere var kommunikasjonen fra ledelsen svært viktig for at de ansatte skulle forstå hvorfor og være fullstendig oppdatert. Vi vil anta at forarbeidet ledelsen gjorde med meningsskapning har vært helt avgjørende for å kunne gi god kommunikasjon til medarbeiderne. Dette kan også kobles opp mot teorien som sier at det må skapes en forståelse for at man endrer atferd for å redusere sannsynligheten for skade (Seeger et al., 2003). For å redusere organisasjonens økonomiske tap ble tiltaket at ledelsen permitterte ansatte.

Serviceteknikeren forteller at de ble oppringt og fortalt de var permittert: *«Jeg hadde kontakt med de (ledelsen) stort sett ukentlig og kanskje flere ganger i uken. Både på telefon og det kom jo selvfølgelig noen mailer om ting og tang.»* Administrerende direktør bekrefter dette:

*«I mitt hode ønsker jeg at de fleste i Mack vet hvordan salget går, hvordan produksjonen går, hvordan økonomien er, hvordan likviditeten er, hvilke utfordringer er det man ser på og hva er de neste viktige møtene vi skal ha, altså hvordan jobber vi oss ut av krisen. (...) Jeg ringte dem, informerte dem, sendte ut nyhetsbrev ukentlig.»*

Når krisen etter hvert kom litt lengre forteller flere fra ledelsen at det var viktig for dem at de som var permittert var godt informerte, og salgsdirektøren for uteliv beskrev det som at det var viktig å holde kontakten med de som hadde det verst, altså de som var permittert: *«Så var det jo om å gjøre å holde så mye kontakt med dem som det var mulig å ha.»* I det teoretiske rammeverket nevnes det at i fasen under krisen er det spesielt viktig å kommunisere for å redusere usikkerhet og for å trygge medarbeidere (Coombs, 2014). Ledelsen prøvde å gjøre dette gjennom å holde hyppig kontakt og informere om alt organisasjonen gjorde for å komme seg ut av krisen.

Overgangen til å kommunisere hyppigere gikk ganske lett for organisasjonen som hele tiden har fokusert på kommunikasjon. Salgssjefen for dagligvare forteller at de har en ganske god kommunikasjonsstruktur i dag for interne ting. Det de har gjort annerledes under krisen er



bare å kommunisere hyppigere. Det har i lang tid blitt sendt ut ukentlige oppdateringer på mail i form av nyhetsbrev, og direktøren er en gang i uken på fabrikken for å snakke med folk. På den måten kan han finne ut hvordan folk har det og om det er maskiner de har trøbbel med slik at effektiviteten ikke blir optimal: *«Så det er det med å være og ta seg tiden til å være nysgjerrig, der ligger det mye gull. Og det tror jeg både i kriser og i operativ drift.»*

Når det kommer til hvordan ledelsen kommuniserer forklarer salgsdirektøren for uteliv at han kommuniserte ved å være helt ærlig. Han forklarte til de ansatte at Mack ikke fikk inn inntekter og de derfor måtte være innstilte på at dette kunne ta tid. Han la derfor frem to scenarioer hvor det ene tok for seg en situasjon hvor samfunnet åpnet såpass at de trengte ressurser og kunne ta folk tilbake. Det andre tok for seg at det fortsatte å være stengt og da måtte de være permitterte en stund til: *«Men tett i tett kommunikasjon det kan det ikke bli nok av.»* I teorien står det at under en krise skal ledere kommunisere helt ærlig, åpent og så raskt som mulig (Coombs, 2021). Måten salgsdirektøren for uteliv kommuniserte kunne virke ganske nådeløs, men han forteller at det var viktig for han å være ærlig i kommunikasjonen. Han bemerker at forskjellen mellom slik det blir kommunisert nå sammenlignet med før krisen kom er at det skjer hyppigere: *«Men du er veldig bare åpen om å tørre å prate om ting du ser (...) Så det er jo ikke noen info å sitte å ruge på, det er mye bedre å svare opp usikkerhet og spørsmål med fakta som du sitter på. Eller bare være ærlig at du ikke vet fakta.»*

Under koronakrisen var det kvalitetssjefen som tok seg av den interne kommunikasjonen på fabrikken i Nordkjosbotn. Hun lagde klare retningslinjer, for eksempel ved bruk av munnbind og håndsprit, og når det var klart kommuniserte hun det ut: *«Noen må ta klare avgjørelser ganske kjapt, og det har jeg vært vant til i min jobb ganske lenge og det faller meg naturlig.»* Ledergruppen i Nordkjosbotn hadde daglige møter med ledergruppen i Tromsø og snakket seg imellom, mye på telefon, for å oppdatere hverandre om hva som skjer og hva man skulle gjøre videre. Kvalitetssjefen mener Mack har fordelen med at det er veldig korte veier fra øverste topp til operatørene nede på gulvet, og kommunikasjonen mellom dem er veldig god: *«Greit nok at vi har god kommunikasjon oss i ledelsesgruppen, men det må også komme ut til de ansatte.»* Hun mener kommunikasjon er viktig slik at alle skjønner hvordan ledelsen tenker. For eksempel hvis de plutselig omprioriterer noe og permitterer den og den, da må de

ansatte få hvite hvorfor det skjer: *«I Mack er det i hvert fall lett å kalle en spade for en spade.»*

I tillegg til et press om å kommunisere godt internt, var det også en del press fra eksterne kilder slik som media eller kunder. Direktøren sier de har en relativt åpen profil mot media, men at det er begrenset hva de kan kommunisere rundt merkevaren på grunn av lovverk siden de primært blir sett på som et ølbryggeri: *«Det var mer sånn at vi holdt oss i en løpende dialog med dem i forhold til situasjonen og effekter, og hjalp dem å lage gode historier.»* Han forteller også at de på denne tiden hadde tett dialog mot politikere og bryggeriforeningen for å forstå hva denne krisen kunne bety for bransjen. Utelivsseksjonen har ansvaret for kundeservice og når de fleste i denne seksjonen ble permittert satt det én på kundeservice, én på teknisk også ble alt av salg tatt av salgsdirektøren for uteliv: *«Med masse håndteringer i forhold til kunder som har store saldoer og ikke lenger har evne til å betale (...) Så det ble mye sånn type kontakt med kunden.»* I teorien nevnes viktigheten av å holde kontakt med interessenter under kriser (Coombs, 2014; Aarset, 2010). Ledelsen viste at de tok ansvaret ovenfor kundene på alvor ved å holde kontakten også med dem.

### **Ta tilbakemelding og korrigerer atferd**

Videre forteller direktøren at de under koronakrisen har fått masse skryt på at de overkommuniserer: *«de synes det er fint og de setter pris på det. Det er sånn hvis jeg har utrolig mye å gjøre og ikke har fått skrevet nyhetsbrevet, så begynner folk å spørre om det ikke har skjedd noe i det siste og hvor blir det av informasjonen.»* Serviceteknikeren forteller også om dette nyhetsbrevet som blir sendt ut ukentlig og synes at det er veldig bra. På denne måten mener direktøren at alle medarbeidere og interessenter har vært involvert i form av at de visste hvilke alternativer de vurderte, men ikke i den forstand at de ble spurt om de syntes det var greit eller ikke, selv om de selvfølgelig fikk uttrykke sine meninger. I teorien nevnes det å ta i mot tilbakemeldinger fra medarbeidere under en krise som både viktig og lurt (Coombs, 2014). Selv om det ble nevnt at alle fikk uttrykke sine meninger skulle det mye til for at direktøren skulle bli overbevist til å tro at noens forslag var for det beste for organisasjonen: *«Og hvis det er det, så lytter jeg på det. Men hvis det er for det er ditt eget beste i en krise så er det ikke sikkert at jeg hører på.»*

Kvalitetssjefen mener i motsetning til direktøren at de under koronakrisen var på tur å bli for dårlige til å kommunisere: «*Vi var bedre på det før synes jeg, men også med denne koronakrisen og mye hjemmekontor så var det på tur å bli for dårlig.*» Hun forteller at mellomledelsen på fabrikken måtte ta grep og si i fra om at dette går ikke. Folk var skuffet, frustrert og lei og hun mente at de i hvert fall burde si i fra hva de gjorde: «*Og da har også ledelsen hørt etter og hatt allmøte og informert og sånn og det hjelper straks på.*» Dette er et godt eksempel på hvordan ledelsen tok til seg tilbakemelding fra mellomledere for å korrigere hvordan de håndterte kommunikasjonen under krisen. Det viser også at mellomledelsen har en viktig rolle i kriser ved å være et mellomledd mellom ledelse og ansatt (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau, 2005; Stensaker et al., 2008).

### **Benytte flere arenaer til å kommunisere**

Da mange av de ansatte i Mack var permittert ble det arrangert forskjellige digitale sosiale sammenkomster, delvis på eget initiativ fra de som var permittert. Slik sikret ledelsen at de ansatte fikk oppdateringer på koronasituasjonen, samt fikk føle litt på tilhørigheten til jobben selv om de var permittert. Serviceteknikeren forteller: «*Vi hadde jo teamsmøter, fredagspils på teams, quiz på teams. Så vi hadde jo masse sånne ting.*» Han er enig i at de fikk nok informasjon om endringer og om hvordan ledelsen jobbet med å få organisasjonen ut av krisen, men tror også at han har denne oppfatningen fordi at han selv gikk ut å aktivt søkte informasjon: «*At jeg engasjerte meg, det kan også ha noe med det å gjøre. Jeg vet jo at noen var litt sånn skuffa over at de ikke hadde fått den informasjonen de trengte. Men da snakket jo jeg med de og da fikk de den.*» Teorien legger vekt på viktigheten av at alle vet hvor og hvordan man skal få tak i informasjon (Seeger et al., 2003). Som vi kan se måtte medarbeiderne til tider oppsøke denne informasjonen selv. Ledelsen innførte ulike tiltak for at medarbeiderne skulle finne denne informasjonen, blant annet ved å henge opp ulike oppslag.

De ansatte på fabrikken opplevde kommunikasjonen noe annerledes enn de som jobbet i utelivsseksjonen. Salgsdirektøren for uteliv forklarer at med fabrikken i Nordkjosbotn og administrasjonen i Tromsø, er det i utgangspunktet ikke en optimal situasjon: «*Men det snører jo veldig mye sammen med at om man skal få dette til så må kommunikasjonen være veldig tett.*» Salgsdirektøren for dagligvare poengterer at elektroniske plattformer som Teams eller mail gjør det veldig enkelt og virkningsfullt å kommunisere, «*Spesielt for oss som har en*

*struktur med ansatte som er spredt ut over hele landet.»* Forskjellen er at de permitterte fikk mye informasjon digitalt eller gjennom telefonoppringninger, mens de som jobbet på fabrikken hadde muligheten til å få informasjon fysisk fra ledelsen.

Hovedtillitsvalgt forteller at i begynnelsen ble kantinen på fabrikken brukt som en arena til å spre informasjon. Etter hvert ble det derimot restriksjoner på hvor mange som kunne samles i ett rom: *«Og når den arenaen ble tatt fra oss, altså vi kunne ikke bruke den til å formidle i stor skala, så blir det sånn skriftlig og ja. Men det funker jo det også. (...) Jeg synes det blir veldig mye mindre personlig.»* Dette ble også nevnt av produksjonssjefen som mente selv om kommunikasjonen fungerte fint via mail og telefon, mister man den personlige kontakten med menneskene. Hovedtillitsvalgt synes likevel de hadde god oversikt over det som skjedde i form av forskjellige skriv og oppslag som hang rundt omkring. Han mener det aldri var mangel på informasjon, mye på grunn av at det var mer skriftlig informasjon enn det har vært tidligere, noe han synes har fungert bra: *«Det skriftlige kommunikasjonen har fortsatt, det er noe de ikke kommer til å legge bort for de (ledelsen) syntes det var et veldig fint tiltak, og det synes vi også.»* Dette resonnementet er salgsdirektøren for uteliv enig i og tenker at tett kommunikasjon også etter krisen er over vil styrke organisasjonen. Dette henger sammen med den delen av teorien som fokuserer på etter krisen. Da er det muligheter for å reflektere over hvordan man kommuniserte under krisen og lære av det (Coombs, 2014). Som vi ser her har ledelsen lært at denne type kommunikasjon fungerer godt og er noe de vil ta med seg videre.

Denne fasen begynte å nærme seg slutten da samfunnet i starten av 2022 begynte å åpne igjen. Da fortalte salgsdirektøren for uteliv at Mack allerede hadde satt i gang med å legge om produksjonen. Med et åpent uteliv er det andre produkter som etterspørres: *«Bestillingene har tatt seg kraftig opp, og på den måten må jeg sørge for at vi har god kommunikasjon med fabrikken slik at vi produserer nok av de rette varene.»* Denne delen av kommunikasjon kobles til fasen etter krisen og handler om hvordan organisasjonen skal komme seg tilbake til normal drift (Coombs, 2014). Som salgsdirektøren for uteliv nevner var de allerede i gang med å gjenopprette produksjonen da vi var innom for å ha intervju. Omtrent alle vi hadde intervju med nevnte at fokuset nå var på å få organisasjonen, og spesielt utelivsseksjonen, tilbake til et 2019 nivå omsetningsmessig.

## 5.3 Læring

I krisens siste fase dukker begrepet læring opp. Mennesker lærer etter å ha opplevd en ny ting eller hatt en erfaring (Kolb, 1984), og det er derfor naturlig at læring er noe som skjer etter man har gjennomgått en krise. I denne fasen har ledelsen i Mack fokusert på å benytte erfaringene fra krisen til å videreutvikle den suksessen de fikk på dagligvare, samt å se på hvordan de skal håndtere noen av ettervirkningene av korona, som for eksempel at det er vanskelig å få tak i bokser og andre råvarer til produksjonen. Medarbeiderne har også fått muligheten til å reflektere over hvordan de mener ledelsen håndterte krisen, og hovedtillitsvalgt forteller: *«Jeg tror egentlig at bedriften overreagerte i starten med alle tiltakene (...) Men det var jo ingen som viste hva som kom til å skje.»*

### 5.3.1 Holdningsendring

Teorien fastslår at det er læring og utvikling som er roten til kriseledelse, og evnen til å lære er avgjørende for å få organisasjonen tilbake til normal drift (Saunders et al., 2014; Wooten & James, 2008). Administrerende direktør var veldig klar på at organisasjonen har en holdning om at kriser ikke bare er negativt, men at det også gir dem muligheten til å utvikle seg: *«Så det er liksom å vri det til at jo det er en krise som vi ser det nå, men hvor er mulighetene i denne krisen og liksom bygge i forhold til det da.»* Videre har salgsdirektøren for uteliv en positiv holdning mot læring: *«Jeg bruker å si at målet er å lære noe hver dag.»*

Kvalitetssjefen mener at som en konsekvens av erfaringene de har gjort seg i løpet av krisen har det ført til en holdningsendring i forbindelse med møtevirksomhet: *«Jeg personlig synes at det med teamsmøte i stede for å reise er miljømessig kjempebra. Man sparer enormt med tid, enormt med penger og ikke minst miljøet.»* Hun tror det noen ganger er nødvendig å møtes personlig men at digitale hjelpemidler kan brukes i veldig mange sammenhenger, og legger til at dette er noe hun tror de kommer til å beholde selv om krisen er over. Dette er hovedtillitsvalgt helt enig i: *«Man trenger ikke å ha fysiske møter for å lede en bedrift av denne størrelsen, man kan ha elektroniske møter.»* Han mener det er helt unødvendig å fly en hel gjeng fra Oslo til Tromsø for å ha et møte når det finnes digitale løsninger, og viser til at de har kuttet ekstremt mye på utgifter i forhold til reising, hotellovernattinger osv.

## Endring i lederstil

Salgsdirektør for dagligvare mener erfaringen fra krisen har ført til en endring i hvordan han er som leder: «*Først og fremst handler det om å være tydelig, det å ta valg og stå for de valgene, peke ut en retning og være med på den, og stå helhjertet i det (...) Det handler mye om bare å tørre, å stole på beslutningene som du har tatt.*» Kvalitetssjefen mener krisen har gitt dem muligheten til å teste at selve kriseledelsen deres fungerer greit, men de har sett viktigheten av at det er noen der: «*Jeg for min del har lært at det må være en kontaktperson her. Uansett hva vi gjør så må vi være bemannet godt nok her.*» Krisen har dermed ført med seg en endring ved at det nå fokuseres på at medarbeiderne skal ha muligheten til å møte lederne deres fysisk om det skulle være noe. Salgsdirektør for uteliv sitter også igjen med en oppfattelse av at de har gjennomført dette ganske bra og fremhever hvor mye man lærer av prosessen i forhold til dette med å håndtere kriser:

*«En ting er det mentale, men det er jo mye papirarbeid, det er mye som skal gjøres i rett rekkefølge, man skal håndtere både det skriftlige og det muntlige sånn at det henger sammen, og du skal helst ikke gjøre feil, og det er jo uunngåelig (...) Det er mye å lære også i forhold til det, når det er i slike store kriser, i forhold til permitteringsregler eller oppsigelsesregler.»*

Selv om vi har behandlet læring som noe som skjer i slutten av en krise, finnes det eksempler på at læring underveis førte til andre valg senere i krisen. For eksempel nevner salgsdirektøren for uteliv at de i en av de siste smittebølgene unngikk å permittere: «*Situasjonen har endret seg på den måten at vi egentlig kom i den situasjonen at vi ble mer bærekraftig selv til å kunne la være å være så hard på permitteringer.*» Permitteringene kunne altså unngås på grunn av at de økonomisk hadde blitt mer bærekraftig som et resultat av økt salg i dagligvare, men også kunnskapsmessig bærekraftig. Salgsdirektøren for dagligvare er også en som nevner hvordan erfaringene de tilegnet seg underveis i krisen førte til at de ved krisens slutt tok helt andre beslutninger enn hva de hadde gjort i starten av krisen: «*I tidlig fase så er du veldig utrygg og kan ta inngripende beslutninger, mens etter hvert som du erfarer og ser så tilpasser du de mye mer til det bildet du har erfart.*» Dette er et godt eksempel på hvordan organisasjonen benyttet Kolbs (1984) læringssyklus ved at de på grunn av refleksjon over tidligere erfaringer fikk muligheten til å tilpasse tiltakene senere i krisen.

Så selv om noen av medarbeiderne hadde et inntrykk av at Mack overreagerte i starten, var det usikkerheten som gjorde at ledelsen gjorde inngripende beslutninger. Læringen underveis førte til at de kunne forme tiltakene etter hva de erfarte.

### **5.3.2 Ressursallokering**

Salgsdirektøren for uteliv så på krisen som en mulighet til å få masse svar. Nedbemanninger og permitteringer viste fort svakheter i organisasjonen: *«Altså har vi hatt for mye folk noen plasser, har vi hatt for få folk noen plasser. Så man lærer noe av slike prosesser ved at man får masse svar.»* Disse svarene ble senere utnyttet til å hente inn ansatte der de var underbemannet og nedskalere der de var overflødig. Han utnyttet også situasjonen til å komme nærmere inn på kundene, som han mener det har kommet veldig mye godt ut av.

### **Omorganisering**

Læring nevnes av samtlige informanter som noe de har fått ut av koronakrisen, og har fått dem til å reflektere over tidligere praksis. Ifølge teorien skjer læring i den siste fasen av krisen, etter krisen, og er da man som organisasjon får muligheten til å reflektere over erfaringene man har opplevd (Pearson & Mitroff, 1993). Ifølge administrerende direktør har organisasjonen lært mye av den krisen de nå har vært igjennom: *«Lærdommen er egentlig at tilpasningsdyktighet og tilpasningsevne er ekstremt viktig (...) Man må være offensiv og operativ, og evne å snu seg fort når ting skjer (...) Og man må tørre å ta beslutninger. Det tror jeg er alfa omega.»* Viktigheten av å ha en evne til å tilpasse seg raskt ble veldig tydelig under koronakrisen, og har ført til at ledelsen fokuserer på å ta raske og gode beslutninger.

Salgsdirektøren for uteliv fortalte hvordan et stengt uteliv og stengte grenser til Sverige førte til et enormt oppsving i salg fra dagligvare, og lagerbyggene ble overfylte. Løsningen ble da en stor omlegging til grossist for å flytte alt det som hadde med ekstra pallplasser å gjøre. Det er bevist at organisasjoner som bruker tid og ressurser til å integrere læring fra sine erfaringen tilbake i kriseledelsesprosessen vil være bedre forberedt til fremtidige kriser (Pearson & Mitroff, 1993). Et godt eksempel på hvordan ledelsen i Mack har benyttet dette er den andre omleggingen de har jobbet med. Den kommer som en konsekvens av ettervirkningene av koronakrisen som gjør det vanskelig å få tak i råvarer. Salgsdirektøren for uteliv forteller at de har besluttet, både som et resultat av korona, men også som en miljøsatsing, å investere i et

gjenvinningsanlegg for Co2. Denne krisen har altså vist organisasjonen hvordan det kan være et konkurransefortrinn å ha evnen til å være selvforsynt.

### **Skape fleksibilitet blant medarbeiderne**

En annen konsekvens av koronakrisen kom som et resultat av permitteringer og mye sykefravær. Hvis man hadde symptomer på sykdom måtte man holde seg hjemme, noe som førte til perioder der mange avdelinger hadde for lite folk. Kvalitetssjefen forteller at utfallet av dette ble at ledelsen måtte lage en oversikt over hvem som kunne hva med hvilke maskiner: *«Før var det mer som vi viste at her har vi flere som kan, men nå har vi det kartlagt. Så det er noe som er kommet ut av det som kommer til å bli.»* På denne måten fikk de et bedre overblikk over hvem de kunne hente inn dersom noen ble syke, og hvor de eventuelt hadde for lite kompetanse. På de maskinene ledelsen merket at de hadde for lite ansatte, ble det nødvendig å sette i gang med opplæring. Som en positiv effekt av dette forteller kvalitetssjefen at de har oppnådd mer fleksibilitet blant operatørene på fabrikken. Denne effekten ble også nevnt av hovedtillitsvalgt som merket hvordan flere av medarbeiderne oppnådde en personlig utvikling ved at de innså de var mer kapabel til å gjøre ting enn det de selv trodde: *«Det er faktisk folk som har innsett at de har større potensiale enn de har trodd. At de liksom jobber med ting som var litt utenfor deres komfortsone og bare har tatt den utfordringen på strak hand.»*

Det var ikke bare sykdomsfravær som fikk organisasjonen til å reflektere over fleksibilitet, produksjonssjefen forteller at det også var etterspørsel. En stor økning i salget hos dagligvarebutikkene førte til at de måtte legge om produksjonen på fabrikken til å produsere de produktene som selger mest. De måtte derfor være i stand til å legge om produksjonen raskt, og ble avhengig av å ha folk som kunne jobbe på flere maskiner: *«Vi skjønnte at vi måtte fokusere enda mer på opplæring for å få fleksibilitet (...) Det å kunne bytte skift, bytte maskiner, plutselig slå om og si at nå går vi overtid i brygghuset så vi får produsert mere øl.»* Produksjonssjefen fastslår selv om det til tider har vært utrolig krevende og tungt, har koronakrisen virkelig fått ledelsen til å reflektere over hvordan de kan legge om driften for å oppnå bedre resultater: *«Vi har på en måte stress-testet fabrikken (...) Så i dag vet vi veldig mye om hvor vi har flaskehalsene om salget øker, vi vet hvor vi må inn med forsterkninger. Sånn sett har korona vært bra.»*



Det var likevel ikke alle ansatte som måtte permitteres, og de som jobbet på fabrikken fikk som sagt bare mer å gjøre. Dette løste ledelsen med å ta inn de permitterte fra utelivsseksjonen, servicetekniker beskriver: *«Etter at vi var blitt permittert så fikk jeg jo tilbud om å komme inn til fabrikken å jobbe. Så jeg var to dager der. Også sa jeg bare i fra at de måtte ta kontakt hvis de trengte mer hjelp.»*

Ut fra intervjuene ble det tydelig at det meste av læringen i organisasjonen har fungert på et ledelsesnivå, uten for mye involvering av medarbeidere. Dette ble reflektert i svarene vi fikk av medarbeiderne på spørsmålet rundt læring, som fokuserte mer på personlig læring enn organisatorisk. For eksempel nevnte serviceteknikeren at han har lært det er viktig å ha en bufferkonto stående for slike situasjoner der man blir stående uten inntekt. Han oppfattet også at han ble utrolig verdsatt av kundene når han dukket opp igjen etter å ha vært permittert. Det eneste området det kan tyde på at medarbeiderne har oppfattet tiltak fra ledelsen for å skape læring, virker å være opplæringen på maskiner. Hovedtillitsvalgt nevnte hvordan dette førte til at flere av medarbeiderne på fabrikken oppnådde en personlig utvikling ved å innse deres eget potensiale og verdi på arbeidsplassen.

Når man tenker på læring etter en krise tenker man ofte på hvordan man ville ha taklet situasjonen om den skulle oppstå på nytt. Altså om man ville være i stand til å håndtere situasjonen bedre. Akkurat dette har produksjonssjefen reflektert over: *«Jeg tror vi i dag sitter igjen med en feeling av at okay vi vet hva vi gjorde og hva vi har vært igjennom, og da har du på en måte et system. Så det tror jeg nok at om det skulle skje en gang til så vil vi nok være enda raskere på plass.»* Summen av endringene de har gjennomført og erfaringene de har bygd seg opp i løpet av krisen ville altså ha gitt organisasjonen et bedre utgangspunkt til å takle en lignende krise om det noen gang skulle ramme dem på nytt. Det siste spørsmålet vi hadde i intervjuguiden vår, både til lederne og til medarbeiderne var hvordan de syntes at Mack har kommet ut av krisen. Akkurat på dette spørsmålet fikk vi ganske konsekvente svar om at bedriften har kommet helt fantastisk ut av den, og salgsdirektøren for uteliv forteller entusiastisk: *«Bedriften har fått et voldsomt oppsving, og større oppsving på dagligvaresiden enn nedsiden på uteliv, så på den måten har vi økt omsetning (...) Så jeg vil jo si at bedriften Mack og merkevaren Mack har kommet veldig godt ut av denne krisen.»*

## 5.4 Oppsummering av funn

I denne delen av kapitlet vil vi presentere våre viktigste funn i en tabell. Oppsummeringen tar for seg de viktigste funnene for hvordan lederne i Mack håndterte koronakrisen.

*Tabell 7: Oversikt over viktigste funn*

<b>Kompetanse</b>	<b>Hva lederne gjorde</b>	<b>Hvordan lederne gjorde det/ Resultatet av hva de gjorde</b>
Meningsskaping	Samlet seg i kriseshåndteringsgruppe	Snakke seg imellom og analysere Danne seg et bilde Sette tydelige mål
Kommunikasjon	Fleksibel kommunikasjon og beslutningstaking	Kommunisere ærlig og ofte Ta tilbakemelding og korrigere atferd Benytte flere arenaer til å kommunisere
Læring	Holdningsendring / Ressursallokering	Endring i lederstil Omorganisering Skape fleksibilitet blant medarbeiderne

I tabell 7 viser vi de viktigste funnene fra analysekapitlet. Vi har valgt ut ett funn fra hver av de tre kompetansene; meningsskaping, kommunikasjon og læring, som viser hvordan ledelsen i Mack brukte disse kompetansene i kriseshåndteringen. Vi viser hva lederne gjorde og eksempler på hvordan de gjorde det/resultatet av hva de gjorde. Disse funnene skal vi drøfte videre i det neste kapitlet.

## 6 Drøfting

---

I drøftingskapittelet skal vi bruke det teoretiske rammeverket fra kapittel 3 til å belyse de viktigste funnene fra empirien i kapittel 5. I teorikapittelet så vi på de ulike fasene i en kriseledelsesprosess med et spesielt fokus på tre kompetanser som vi ønsket å benytte oss av i analysen. Videre tok vi også med teori om motstandsdyktighet fordi vi er nysgjerrige på om summen av hvordan Mack har jobbet med krisehåndteringen har skapt en form for motstandsdyktighet i organisasjonen, eller om det de har gjort i kriseledelsen er et uttrykk for at de allerede har en type motstandsdyktighet. I dette kapittelet vil vi ved hjelp av analysemodellen (figur 5) drøfte hvordan ledelsen i Mack har utøvd kriseledelse under koronapandemien.

### 6.1 Del 1: Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse

#### 6.1.1 Samlet seg i krisehåndteringsgruppe

Ledelse går ut på å påvirke mennesker til å jobbe mot et felles mål (Yukl, 2020). Men for å vite hvordan lederne skal påvirke må de først skape en forståelse og mening til nye situasjoner (Maitlis & Christianson, 2014; Stensaker et al., 2008; Weick, 1995; Weick et al., 2005). Ifølge Ancona (2012) og Wooten og James (2008) er meningsskaping en viktig lederkompetanse i starten av krisen. Da Norge ble rammet av koronapandemien måtte ledelsen i Mack prøve å skape en forståelse: «*Hva er koronaviruset? Hvordan vil de påvirke Mack som bedrift?*»

Vi har funn fra vår analyse som viser at både ledere og ansatte pratet seg imellom og søkte etter informasjon når de skjønnte at koronaviruset kunne bli en alvorlig krisesituasjon. Ifølge Paul og Reddy (2010) er det å søke etter informasjon for å benytte den til å skape en forståelse og mening av den nye virkeligheten en sentral del av meningsskaping og svært viktig i starten av en krise. Det første ledelsen gjorde da krisen var et faktum var at de samlet seg i et kriseteam. Alle lederne vi intervjuet har vært en del av dette kriseteamet. Ancona (2012) nevner viktigheten ved å dele informasjon og synspunkter, og det kan tenkes at hvordan ledelsen samlet seg for å analysere situasjonen og dele synspunkter bidro til at de skapte en god forståelse for situasjonen og konsekvensene den kunne føre med seg. Slik kunne de raskt sette i gang tiltak for hvordan de skulle legge til rette for både en felles og individuell innsats

mot det felles målet (Yukl, 2020), som var å komme seg ut av krisen raskt og med minst mulig skade.

Ifølge Aarset (2010) består kriseledelse av risikoleidelse, problemhåndtering og krisehåndtering. Risikoleidelse kan bli sett i sammenheng med at ledergruppen i Mack samlet seg for å diskutere hvilke konsekvenser koronaviruset kunne ha på Mack sin drift, og deretter fikk satt i gang skadeforebyggende eller skadereduserende tiltak. Ledergruppen valgte å male det svarteste bildet når det kom til mulige konsekvenser for videre drift i Mack. Et av de skadeforebyggende tiltakene de valgte å sette i gang var permitteringer for å redusere kostnadene. Utfordringen nå ble å få medarbeiderne til å få en forståelse for de beslutningene som ble tatt av ledelsen.

Ifølge Paul og Reddy (2010) blir meningsskaping sett på som en kollektiv prosess som starter på et individuelt nivå. For eksempel kan det tenkes at hver leder i ledergruppen i Mack kom med hver sin forståelse og mening på hva denne krisen betydde og hva de mente måtte gjøres. Etter hvert ble det dannet en felles forståelse gjennom informasjonsdeling blant lederne på hva denne krisen var og hvilke tiltak som måtte settes i gang. Denne felles forståelsen ble da grunnlaget for ledernes kommunikasjon ut til resten av organisasjonen, slik at alle ansatte fikk den samme forståelsen. Et av våre funn er hvordan administrerende direktør dannet et bilde av ledergruppens forståelse av krisen for å illustrere hvor alvorlig denne krisen var. Videre brukte han dette bilde i sin kommunikasjon ut til de ansatte for at de skulle forstå krisesituasjonen de plutselig sto i og hvilken jobb som måtte gjøres for å redde organisasjonen. Det å skape et bilde av situasjonen slik det er i dag som grunnlag for å skape forståelse gjennom kommunikasjon, er ifølge Paul og Reddy (2010) et viktig kjennetegn ved meningsskaping.

Det kan tenkes at ledelsens bruk av et bilde for å illustrere situasjonen var vellykket siden medarbeiderne vi har snakket med hadde full forståelse for de tiltakene som ble satt i gang. Da permitteringsvarslene ble sendt ut ble et av hovedmålene for ledelsen i Mack å få alle ansatte tilbake i jobb raskest mulig. Ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) er det ledernes forståelse og meninger av virkeligheten som styrer en bedrifts handlinger i situasjoner som er endrede, og disse handlingene kan tolkes annerledes hos de ansatte enn hos ledelsen (Strandberg & Vigsø, 2016; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003). De ansatte benyttet seg

også av meningsskaping gjennom å snakke med andre og å oppsøke informasjon for å skape forståelse (Paul & Reddy, 2010), men det ble tydelig at enkelte skapte en negativ forståelse og ble engstelige. Det ble derfor viktig for ledelsen å fokusere på å ivareta de ansatte gjennom å overføre deres forståelse til medarbeiderne (Ancona, 2012), og å vise dem hvordan de jobbet for å få de tilbake i drift. Det å sikre trivselen til de som er berørt av krisen er en av ledelsens kjerneoppgaver i en krise (Wooten & James, 2008). Medarbeiderne synes ledelsen har gjort en god jobb og fortalte at måten ledelsen jobbet på hjalp dem å holde motet oppe og gjorde at de følte seg godt ivaretatt.

Våre funn viser hvordan ledelsen i Mack har utøvd kriseledelse under koronakrisen gjennom å benytte kompetansen meningsskaping, ved å samle seg i en krisehåndteringsgruppe hvor de snakket sammen og analyserte situasjonen for å skape mening og forståelse av en ny virkelighet for seg selv. Videre brukte ledelsen sin forståelse til å danne et bilde av krisen som grunnlag for å skape mening i organisasjonen gjennom å kommunisere. Til slutt satte de tydelige mål for hvordan de skulle komme seg ut av krisen, noe som førte til at de ansatte holdt motet oppe og følte seg ivaretatt.

### **6.1.2 Fleksibel kommunikasjon og beslutningstaking**

Den krisen som Macks Ølbryggeri AS har vært igjennom kan defineres som en ekstern krise (Bowers et al., 2017). Pandemien kom plutselig, uten forvarsel og ble innledningsvis svært truende for organisasjonens økonomi. I slike kriser er det en tro om at beslutninger må tas raskt (Pearson & Clair, 1998), og det er her begrepet kommunikasjon kommer inn.

Beslutningstaking er ifølge tabell 3 en av de andre kompetansene som er viktig at ledere innehar i fasen under krisen (Wooten & James, 2008). Disse beslutningene som tas av ledelsen må kommuniseres raskt ut til medarbeiderne og interessenter. Som tidligere nevnt kan det skje endringer i raskt tempo under en krise, og behovet for hyppig kommunikasjon blir stort. Ifølge ledelsen er den eneste endringen i kommunikasjonen under krisen kontra før krisen, at det skjer hyppigere. Det ble derfor et stort fokus på jevnlig oppdateringer, om det hadde skjedd noen endringer i situasjonen eller ikke.

Ledelsen i en organisasjon har et stort ansvar når det kommer til å informere og trygge sine ansatte og andre interessenter i en krisesituasjon (Aarset, 2010). Det kan se ut som om ledelsen i Mack har tatt dette ansvaret på alvor siden alle har nevnt viktigheten av

kommunikasjon underveis i intervjuene. For eksempel ble det nevnt av salgsdirektøren for uteliv at det var viktig for han å holde kontakten med de som var permittert siden det trolig var de som hadde det verst. De som var permitterte ble betrygget om at de hadde en jobb å komme tilbake til og at organisasjonen jobbet så godt de kunne for at de permitterte skulle kunne komme tilbake på jobb raskest mulig. Ifølge serviceteknikeren klarte ledelsen å trygge han som ansatt og han tenkte aldri på muligheten om at han skulle bli fri for jobb.

På grunn av det teoretiske rammeverket og egne erfaringer fra intervjuene valgte vi å plassere kommunikasjon i fasen under krisen. En av de tingene vi fokuserer på inn under kommunikasjon er hvordan lederne kommuniserte til medarbeiderne. Ledere skal ifølge teorien kommunisere ærlig, åpent og så raskt som mulig, noe som gjør at krisetiltak kan fungere optimalt og krisen løses raskere (Husain, 2013; Seeger et al., 2003). I denne fasen av krisen var det ulike tiltak som skulle innføres for å løse krisen på best mulig måte.

Kvalitetssjefen hadde hovedansvaret for kommunikasjon innad på fabrikken og lagde raskt diverse retningslinjer som skulle forhindre smitte. Videre forklarte salgsdirektøren for uteliv at han kommuniserte ved å være helt ærlig. Den ærlige kommunikasjonen kunne til tider virke nådeløs, men siden situasjonen var like nådeløs var det eneste mulighet når ærligheten var så viktig. Også Coombs (2021) nevner viktigheten av ærlig og åpen kommunikasjon, derfor kan man si på dette området har ledelsen handlet «etter boken». Det er også viktig at alle i organisasjonen har en forståelse for kriseomstendighetene (Seeger et al., 2003), og uten en ærlig kommunikasjon ville ikke dette vært mulig.

Et spennende funn vi gjorde i løpet av intervjuene var at administrerende direktør mente de overkommuniserte og hadde fått mye skryt for hyppig kommunikasjon, mens kvalitetssjefen mente de var på tur å bli for dårlige til å kommunisere. Altså hadde de to helt forskjellig syn på hvordan det ble kommunisert i organisasjonen. Denne uenigheten ble imidlertid løst ved at mellomledelsen på fabrikken tok grep og sa ifra om at det måtte bli bedre. I teorien blir det beskrevet at ledes evne til å ta imot tilbakemeldinger er svært viktig under en krise (Coombs, 2014; Seeger et al., 2003), og som vist tok ledelsen i Mack tilbakemeldingen på alvor og korrigerer hyppigheten på kommunikasjonen. Dette ble tatt godt imot av medarbeiderne og det tyder på at den hyppige kommunikasjonen var med på å redusere usikkerhet blant dem. Det kan tenkes de to lederne hadde forskjellig syn på kommunikasjonens suksess siden de geografisk sett oppholder seg på forskjellige steder. Det

at administrerende direktør holder til i administrasjonsbygget i Tromsø, og at kvalitetssjefen holder til på fabrikken i Nordkjosbotn kan være en naturlig forklaring på de ulike opplevelsene. Det er mulig at administrerende direktør følte at han informerte nok siden de som jobber tettest med han i administrasjonsbygget hadde muligheten til å få all informasjonen direkte, og ga uttrykk for å være fullt oppdatert. Derimot hadde mellomledelsen, de ansatte på fabrikken og de som var permittert kun mulighet til å få denne informasjonen via digitale plattformer eller telefon.

En annen ting vi valgte å fokusere på inn under kommunikasjonskompetansen er hvordan lederne la til rette for dialog, og med dette tenker vi på hvilke arenaer som ble brukt for å spre informasjon. Lederne samlet seg i en krisestab med ledermøter hver dag slik at de kunne oppdatere hverandre på hva som skjedde i de ulike seksjonene, samt legge en plan for hvordan de skulle gå frem for å løse krisen. Dette er ifølge Coombs (2014) riktig fremgangsmåte i starten av krisen. Ledelsen i Mack hadde derimot ikke noen konkret krisekommunikasjonsplan slik som Coombs (2014) nevner er viktig for å være forberedt på kriser, og argumenterte for de ikke har hatt behov for dette på grunn av organisasjonens mindre størrelse. Det at de ikke fokuserte på å lage en egen krisekommunikasjonsplan kan være med på å forklare det som ble diskutert i de to foregående avsnittene, at ikke alle oppfattet kommunikasjonen som optimal. Det kan likevel tenkes at ledelsen var inne på noe siden det er bevist at små og mellomstore bedrifter har en tendens til å være ganske fleksible under krisesituasjoner (Eggers, 2020). Med en gang ledelsen fikk tilbakemelding justerte de kommunikasjonen, noe som viser at de er fleksible.

Arenaene for å spre informasjon til medarbeiderne var hovedsakelig gjennom mail og telefon. Det hadde i lang tid blitt sendt ukentlige nyhetsoppdateringer på mail noe som ble videreført under koronakrisen. Det ble også arrangert diverse digitale sosiale sammenkomster, som quiz og fredagspils, i tillegg til ulike oppslag som hang rundt omkring i Mack sine lokaler. Som nevnt i forrige kapittel opplevde medarbeiderne på fabrikken kommunikasjonen annerledes enn de som jobbet i Tromsø. Siden det ikke ble gjort permitteringer på fabrikken hadde disse muligheten til å få informasjonen direkte fra ledelsen. Ifølge hovedtillitsvalgt ble kantina benyttet som arena for kommunikasjon til å begynne med før det ble restriksjoner på hvor mange som kunne oppholde seg i samme rom, noe som førte til at også disse fikk mesteparten av informasjonen digitalt. Det eneste både lederne og medarbeiderne hadde å si om all den

digitale kommunikasjonen var at de savnet den personlige kontakten med menneskene. Det at medarbeiderne hadde såpass mange muligheter til å få og finne informasjon kan være årsaken til at de vi snakket med følte de var godt nok oppdaterte underveis i krisen. Det er nemlig svært viktig med medarbeidere som vet hvor og hvordan de kan få tak i informasjon (Seeger et al., 2003).

Våre funn viser at lederne i Mack har utøvd kriseledelse under koronakrisen ved å benytte kommunikasjonskompetansen i kriseledelsesprosessen til å kommunisere ærlig og ofte, til å ta tilbakemeldinger fra medarbeidere for å korrigere atferd og til å benytte flere arenaer til å dele informasjon og oppfordre til dialog. Et overraskende funn er at organisasjonen ikke forbereder hvordan de skal kommunisere i kriser, og argumenterer for dette med at deres mindre størrelse gjør dette overflødig. De bruker det mindre selskapet som et konkurransefortrinn ved at de kan benytte fleksibel kommunikasjon siden det er kort vei fra topp til bunn og fleksibel beslutningstaking siden de ikke må innom mange organer for å ta en beslutning (Eggers, 2020).

### **6.1.3 Holdningsendring/ Ressursallokering**

Ifølge Illeris (2016) kan læring defineres som enhver prosess som fører til permanent kapasitetsendring hos organismer. Et av funnene fra empirien tyder på det har skjedd en holdningsendring blant flere av lederne og de ansatte i Mack, altså har det skjedd en endring i kapasiteten. Et godt eksempel på dette er hvordan kvalitetssjefen og hovedtillitsvalgt har reflektert over det å bruke digitale hjelpemidler til å gjennomføre møter er mer hensiktsmessig både med tanke på økonomi, tidsbruk og ikke minst miljøet. Vi kan derfor antyde at holdningen deres mot bruk av digitale hjelpemidler har blitt mer positiv. Denne holdningsendringen virker videre å være permanent siden de nevner at dette er noe de kommer til å fortsette med også nå etter at krisen er over.

Et annet eksempel på hvordan holdningene deres har endret seg er at lederne forteller hvordan de har endret lederstilen sin. For eksempel har kvalitetssjefen endret holdning mot hjemmekontor. Hun har erfart i løpet av krisen at det er viktig at det bestandig er en fysisk kontaktperson til stede på fabrikken som medarbeiderne kan komme til. Det kan derfor tenkes at hun kommer til å benytte seg av hjemmekontor sjeldnere enn hun gjorde før slik at hun blir en mer tilgjengelig leder. Krisen har også ført til at salgsdirektøren for uteliv har endret



lederstilen sin. Han stoler mer på beslutningene sine enn han gjorde før, og er mer tydelig. Ifølge Saunders et al. (2014) er det muligheter og tid for refleksjon som stimulerer ledere til personlig læring. Da krisen kom og medarbeiderne fikk et behov for en tydelig og beslutningssterk leder, ga det salgssjefen for uteliv muligheten til å opparbeide seg nettopp disse kvalitetene.

Et annet funn fra empirien er at krisen førte til at Mack måtte flytte på ressursene sine. Som kvalitetssjefen nevnte viste permitteringene og sykefraværet svakheter i organisasjonen, og det kom fram at det var områder i produksjonen hvor de hadde for få opplærte operatører. Dette er et godt eksempel på hvordan Kolbs (1984) læringssyklus fungerer i praksis. Mack hadde en erfaring med for få ansatte på noen maskiner, deretter reflekterte de over dette, noe som førte til idéen om at de måtte lære opp flere på de ulike maskinene. Dette ble deretter aktivt eksperimentert gjennom at de opplærte ble plassert på en ny maskin når noen var borte. Som et resultat av denne læringssyklusen oppnådde organisasjonen mer fleksibilitet blant operatørene slik at de kan hente inn en opplært ansatt dersom de mangler folk til en bestemt maskin. Eller om det blir stor etterspørsel etter en vare og de plutselig må legge om produksjonen er det ikke noe problem siden de alltid vil ha noen som har kompetanse på de ulike maskinene. Ifølge Wooten og James (2008) blir det å utvikle menneskelig kapital sett på som en viktig kompetanse som ledere har i krisetider. Hovedtillitsvalgt nevnte hvordan flere av medarbeiderne innså de hadde et større potensiale og oppnådde personlig utvikling gjennom dette tiltaket. Altså har ledelsen lyktes i å utvikle kapitalen blant de ansatte på fabrikken.

Et annet eksempel på hvordan organisasjonen måtte flytte på ressurser var da de måtte endre på organiseringen ved å flytte lagerbeholdningen over til grossist, eller at de måtte investere i et gjenvinningsanlegg for CO<sub>2</sub>. Et stort oppsving i salget fra dagligvaren førte til at organisasjonen fikk overfylte lagre og måtte endre på lagerstrukturen. Investeringen av gjenvinningsanlegget kom som en konsekvens av at det på grunn av pandemien er vanskelig å få tak i råvarer til produksjonen, deriblant CO<sub>2</sub> til for eksempel kullsyre. Ifølge litteraturen er det bevist at små og mellomstore bedrifter med dynamiske og innovative ledere kommer seg raskere tilbake til normal drift etter en krise (Alves et al., 2020; Coombs, 2021; Elliott, 2009; Saunders et al., 2014). Vi vil anta siden Mack var så rask med å omlegge lagerbeholdningen, eller at de var raskt ute med å investere i nytt utstyr at de viser tegn til å være både dynamisk

og innovativ. Risikotaking, som er forbundet med innovasjon, fører til nye måter å overvinne kriser (Wooten & James, 2008). Altså brukte ledelsen tid og ressurser til å utnytte det de hadde lært tilbake i kriseledelsesprosessen (Pearson & Mitroff, 1993), og vil av den grunn være bedre forberedt til en fremtidig krise (Coombs, 2021), blant annet fordi de har blitt mer selvforsynt.

Våre funn viser hvordan lederne i Mack har utøvd kriseledelse under koronakrisen ved å benytte læringskompetansen i kriseledelsesprosessen til å utvikle en endring i lederstilen, til å skape fleksibilitet blant medarbeiderne og til å vise dynamiske og innovative evner med å omlegge lagerbeholdningen til grossist og til å investere i et nytt gjenvinningsanlegg. Som nevnt kan det tenkes at summen av disse har ført til at organisasjonen har blitt mer fleksibel og i stand til å motstå en fremtidig krise bedre. Det å fremme organisatorisk motstandsdyktighet er ifølge tabell 3 en viktig lederkompetanse i slutten av krisen (Wooten & James, 2008), og er det vi skal drøfte nærmere i del 2.

## **6.2 Del 2: Hvordan kan kriseledelsen forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet**

Vi har nå drøftet hvordan ledelsen i Mack har utøvd kriseledelse gjennom de tre kompetansene; meningsskaping, kommunikasjon og læring. Videre vil vi i den andre delen av drøftingskapittelet finne ut hvordan det kan forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet. Dette skal vi finne ut ved å diskutere om summen av måten de har jobbet med kriseledelse på kan være et uttrykk for at de har bygd seg opp en form for motstandsdyktighet, eller om at vi kan se ut fra hvordan de har jobbet med kriseledelse at de allerede har denne evnen besittende i organisasjonen. Vi vil bruke figur 4 som utgangspunkt for å se om de ulike tiltakene som ble satt i gang av ledelsen kan kobles opp mot de fire domeneene som ble diskutert i figuren og kapittel 3.3.

Ifølge Coombs (2021) er kriseledelse et sett med faktorer designet for å bekjempe kriser, og bidra til motstandsdyktighet. Dette settet med faktorer er de ulike fasene i kriseledelsesprosessen, som inkluderer de kompetansene vi har fokusert på i oppgaven. Kriseledelsestematikken diskuteres ofte i forbindelse med begrepet motstandsdyktighet, ved at det man gjør i kriser kobles på spørsmålet om det på en måte henger sammen med noe mer i organisasjonen (Coombs, 2021; Hillmann & Guenther, 2021; Wooten & James, 2008). Når

vi ser hvordan Mack har utøvd kriseledelse kan det tenkes at det kan forstås ved hjelp av at de har bygd seg opp en type motstandsdyktighet i organisasjonen som har hjulpet dem på vei. Dette kan kobles opp mot litteraturen som sier måten organisasjoner jobber med kriseledelse på også sier noe om hvor motstandsdyktige de er (Coombs, 2021; Hillmann & Guenther, 2021; Wooten & James, 2008).

### **6.2.1 Bevissthet og meningsskapning**

I det første domenet innenfor organisatorisk motstandsdyktighet finner vi bevissthet og meningsskapning. Dette domenet handler om organisasjoners evne til å forutse og gjenkjenne risiko og fremtidige situasjoner, og viser hvor mye oppmerksomhet bedrifter gir til å forutse uventede hendelser (Hillmann & Guenther, 2021). Man kan tenke seg at navnet på dette domenet tilsier mange fellestrekk med kompetansen meningsskapning som vi allerede har drøftet og analysert, men som vi ser i beskrivelsen av hva dette domenet innebærer har det mer til felles med fasen starten av krisen som vi ser i tabell 3. Meningsskapning er en kompetanse som forekommer i starten av krisen, og på den måten er de likevel relatert. Starten av krisen kjennetegnes som nevnt i teorikapittelet av oppdagelse og forberedelse til en krise (Pearson & Mitroff, 1993).

Det er tydelig at ledelsen i Mack bruker tid på å forutse og gjenkjenne risiko, siden det første som slo dem når krisen kom var at de måtte unngå stopp på fabrikken. En slik stans i produksjonen ville vært katastrofalt. Derfor innførte ledelsen straks tiltak for å unngå smitte blant de ansatte. Disse tiltakene kom som et resultat av at ledelsen analyserte situasjonen og snakket seg imellom og kom frem til at det var en såpass alvorlig situasjon at det krevde handling. Det kan tenkes at ledelsens evne til å gjenkjenne risikoen ved situasjonen og deres raske reaksjon ved å innføre tiltak kan ha vært avgjørende for at de klarte å holde produksjonen i gang gjennom hele krisen.

Vi kan også se at ledelsen vier oppmerksomhet til å forutse uventede hendelser siden det ble nevnt av salgsdirektøren for uteliv at Mack har prosedyrer for krisehåndtering. Prosedyrene omhandlet hvordan organisasjonen skal opptre i møte med kriser og viser at det har blitt jobbet en del med scenarioplanlegging, noe dette domenet mener er en viktig indikator på motstandsdyktighet. Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007) er det kun 1 av 3 bedrifter som har en egen kriseplan, og kun 1 av 6 har et eget kriseteam. Det at Mack har prosedyrer for

hvordan de skal håndtere kriser og et eget kriseteam kan ha bidratt til den raske samlingen av ledergruppen og videre til de raske reaksjonene med tiltak.

### **6.2.2 Stabilitet og atferd**

Det andre domenet vi finner i figur 4 er stabilitet og atferd. Dette handler om å forbli positiv, evner som fører til stabilitet og å lage mening av usikre tider (Hillmann & Guenther, 2021). Vi kan se hvordan ledelsen jobbet med å opprettholde et positivt tankesett ved at de skapte seg et bilde over situasjonen og satte tydelige mål om at de ansatte skulle tilbake på jobb igjen, noe servicemedarbeideren forteller bidro til å trygge han. Ledernes virkemidler for å trygge de ansatte har derfor bidratt til å opprettholde deres positive tankesett om at de hadde en jobb å komme tilbake til. Hvis vi går tilbake til analysen om meningsskaping kan vi se at ledelsen brukte denne kompetansen nettopp til å skape mening ut av situasjonen gjennom å sammenligne sine synspunkter. Summen av hvordan ledelsen i Mack har jobbet med meningsskaping gir oss grunnlaget til å anta organisasjonen på dette området innehadde motstandsdyktighet.

Videre er det under dette domenet viktig å ha en følelse av identitet og mening, samt å gjenopprette selvtilliten (Hillmann & Guenther, 2021). Med tanke på hvordan ledelsen klarte å skape en følelse av identitet og mening har medarbeiderne fortalt at de digitale sammenkomstene som ble arrangert hjalp dem å føle på tilhørigheten til jobben. Det hjalp også for medarbeiderne å se hvor langt ledelsen strakk seg for å ta vare på dem, noe som skapte en enorm stå på vilje. Det kan tenkes at måten ledelsen jobbet med å ta seg av medarbeiderne skapte en effekt hvor alle ønsket å strekke seg langt for at organisasjonen skulle komme seg helskinnet ut av krisen. Selvtillit og mestringstro er viktige under kriser (Seeger et al., 2003), og når det kommer til å gjenopprette selvtilliten har medarbeiderne fortalt at de fikk et nytt påfyll av selvtillit ved at de innså at de hadde større kapasitet enn de selv hadde trodd under opplæringen på maskinene.

I analysen av kommunikasjon snakker ledelsen om at overgangen til hyppig kommunikasjon var uproblematisk siden organisasjonen alltid har fokusert på å kommunisere godt. Det kan tenkes at den rutinemessige delingen av informasjon kan ha bidratt til å opprettholde stabiliteten i organisasjonen, både med tanke på stabil informasjonsflyt, men også med tanke på at hyppig kommunikasjon også foregikk mens organisasjonen var i en normal situasjon.

Det er derfor mulig at medarbeiderne kunne klamre seg til den hyppige kommuniseringen som en normal atferd i en unormal tid. Den hyppige kommunikasjonen bidro også til å opprettholde et positivt tankesett siden alle fikk oppdateringer rundt situasjonen og ikke endte opp med å sitte å tenke på alle mulige slags negative utfall av krisen.

Det ble også nevnt av administrerende direktør at organisasjonen har en holdning om at kriser ikke bare er negativt, men at de gir dem muligheten til å utvikle seg. Det å se mulighetene som oppstår er også en viktig indikator på motstandsdyktighet som fokuseres på under dette domenet (Hillmann & Guenther, 2021). Ifølge Wooten og James (2008) er kriser sjeldne hendelser, og dermed blir ledernes mulighet til å lære og utvikle seg fra kriser begrenset. Som nevnt i innledningen og i casekapittelet har Mack vært igjennom svært mange kriser de siste årene, og det kan tenkes at lederne i Mack har kunnet utnytte dette under koronakrisen. Måten organisasjonen har stått i mot krisen tyder på at de innehadde en del motstandsdyktighet fra før, og kan være et resultat av at de gjennom de foregående krisene har klart å bygge opp motstandsdyktigheten, noe som de kunne dra nytta av da de ble rammet av koronapandemien. Lederne i Mack har altså kompetanse og trening innen krisehåndtering, og hadde derfor et godt utgangspunkt for å bringe organisasjonen tilbake til normal drift (Weisæth & Kjeserud, 2007). På denne måten har også medarbeiderne på en måte forberedt seg på koronakrisen ved at de har vært igjennom flere kriser før, noe som kan være med på å forklare hvorfor de taklet det relativt bra. Det kan tenkes at siden organisasjonen har vært igjennom en ny krise har det bare bidratt til å utvikle denne motstandsdyktigheten enda mer. Produksjonssjefen nevnte under intervjuet at han trodde at om det skulle skje en gang til at de ble rammet av en lignende krise, ville de være godt forberedt med tanke på hva de hadde vært igjennom. Vi tenker at dette er selve kjernen i motstandsdyktighet og viser at det er en måte organisasjonen er vant til å jobbe.

### **6.2.3 Endring og prestasjon**

I det tredje domenet er det endring og prestasjon som kan anslå om en organisasjon er motstandsdyktig. Her er det viktig å være i stand til å tilpasse seg en ny situasjon og å håndtere endringer. I analysen av kommunikasjon ble det nevnt av samtlige informanter at organisasjonens størrelse har vært en fordel ved at det er liten avstand fra leder til medarbeider. Dette har hjulpet organisasjonen med å sikre at alle har hatt tilgang til informasjon og har i tillegg ifølge administrerende direktør ført til at de er mer

tilpasningsdyktig og at de lettere kan ta hurtige beslutninger og omstille seg. Det kan tenkes at organisasjoners størrelse er av betydning for hvor raskt de kan endre eller omstille seg, og at Mack derfor har hatt en fordel under koronakrisen.

Ved at Mack besluttet å legge om lagerbeholdningen til grossist når lagrene ble fulle på grunn av stor etterspørsel fra dagligvare, viser at de kan håndtere interne endringer fra eksternt press. Gjennom å investere i et gjenvinningsanlegg for CO<sub>2</sub> når det ble vanskelig å få tak i råvarer viser det at de kan tilpasse seg nye situasjoner. Det er derfor ifølge oss ikke noen tvil om at Mack innenfor dette domenet allerede innehadde en god del motstandsdyktighet, men at det kan tenkes at organisasjonens mindre størrelse har vært en viktig bidragsyter for at de har hatt muligheten til å omstille seg og ressursene sine så raskt. Dette konkurransefortrinnet har hjulpet Mack i å gjøre krisen om til en mulighet, noe vi kan se ut fra de resultatene de har klart å oppnå, med økt omsetning og en merkevare som står sterkere enn noen gang. Dette domenet er derfor et godt eksempel på hvordan organisasjonen har uttrykt sin motstandsdyktighet i hvordan ledelsen håndterte krisen.

#### **6.2.4 Vekst**

Det siste domenet innenfor organisatorisk motstandsdyktighet er vekst. Dette domenet handler om at kriser kan føre til vekst i motstandsdyktige organisasjoner gjennom læring og utvikling av nye ferdigheter (Hillmann & Guenther, 2021). Dette domenet er nært relatert til kompetansen læring som vi allerede har analysert og drøftet, og som har mange eksempler på hvordan lederne i Mack har brukt læring til å utvikle organisasjonen. En viktig lederkompetanse på lik linje med læring fra tabell 3 viser at det er viktig å fremme organisatorisk motstandsdyktighet i den siste fasen av krisen, slutten av krisen (Wooten & James, 2008). Et eksempel fra hvordan ledelsen brukte domenet vekst er når de reflekterte over hvordan de kommuniserte under krisen, og lærte at det fungerte så godt at det er noe de ønsker å videreføre etter krisens slutt.

Eksempelet på hvordan ledelsen i Mack løste utfordringene på fabrikken viser hvordan organisasjonen brukte krisen til å skape vekst. Utfordringene de møtte på var at de ble underbemannet, det ble fullt på lagrene på grunn av stor etterspørsel, og at det på grunn av ettervirkningene av koronakrisen ble vanskelig å få tak i råvarer til produksjonen. Ledelsen løste alle disse utfordringene gjennom å legge om produksjonen, investere i nytt utstyr og ved

å starte systematisk opplæring av medarbeidere. Alle disse løsningene skaper langvarige ringvirkninger som vil gagne organisasjonen på lang sikt og ikke bare gjennom krisen. På den måten har de klart å skape vekst. Organisasjonens evne til å komme seg etter en krise er en direkte refleksjon av at de har motstandsdyktighet (Coombs, 2021). Dette viser at Macks Ølbryggeri AS har evnen til å utvikle nye ferdigheter og kompetanse, og det tyder på at de har en innbygd motstandsdyktighet også innenfor dette domenet.

Til slutt vil vi trekke frem at Macks resultat etter krisen kan relateres til vekst. Som nevnt har organisasjonen kommet veldig bra ut av krisen, med økt omsetning på grunn av godt salg i dagligvaren og med en sterk merkevare. Altså har denne krisen ført til en positiv endring i organisasjonen (Bhaduri, 2019; Wang, 2008), hvor de har kommet bedre ut av krisen enn det de var før, og er et godt eksempel på gjenoppretting som en viktig kompetanse i den siste fasen av en krise (Wooten & James, 2008). Ifølge Wooten og James (2008) er evnen til å lede en organisasjon til et slikt resultat, det som kalles motstandsdyktighet. Vi kan derfor med sikkerhet si at Macks Ølbryggeri AS allerede hadde en innebygd motstandsdyktighet i organisasjonen.

### **6.2.5 Oppsummering**

Våre funn viser hvordan lederne i Macks Ølbryggeri AS har utøvd kriseledelse gjennom kompetansene; meningsskaping, kommunikasjon og læring og hvordan dette kan forstås som et uttrykk for en innebygd motstandsdyktighet. Denne motstandsdyktigheten har kommet som et resultat av at de har vært igjennom flere kriser tidligere og at de derfor lener seg på rutiner og praksis som er i organisasjonen fra før. Videre tyder dette på at de i løpet av koronakrisen har utviklet denne motstandsdyktigheten enda mer, og vil ha et godt utgangspunkt til å komme seg helskinnet igjennom en ny krise om situasjonen skulle oppstå, kanskje til og med sterkere.

## 7 Avslutning

---

### 7.1 Konklusjon

Hensikten med studien har vært å få en dypere innsikt i hvordan ledelsen i Macks Ølbryggeri AS har utøvd kriseledelse under koronakrisen, og om hvordan det kan forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet. Vår erfaring er at forskning ikke har fokusert så mye på lederens rolle i en krise (Bhaduri, 2019; Pearson & Clair, 1998). Formålet med vår oppgave har derfor vært å legge et fundament for videre forskning på betydningen av ledelse i krisehåndtering, og bidra med nye perspektiver og kunnskap. Med dette har vi utforsket hvordan lederens rolle kom til syne i kriseledelsesprosessen og de tre utvalgte kompetansene; meningsskapning, kommunikasjon og læring. De ulike kompetansene har vi forklart og operasjonalisert i det teoretiske rammeverket, og har blitt benyttet i analysen for å belyse vårt empiriske materiale. I drøftingen, som viser til en annengangsanalyse, har vi forsøkt å drøfte de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Videre ønsket vi til slutt å se på om måten organisasjonen jobbet med kriseledelse på sa noe om hvor motstandsdyktige de er. På bakgrunn av dette skal vi kunne besvare vår problemstilling:

*Hvordan har ledelsen i Mack utøvd kriseledelse under korona, og hvordan kan det forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet?*

Våre funn viser at ledelsen i Macks Ølbryggeri AS har utøvd kriseledelse under koronakrisen gjennom kompetansen meningsskapning, ved at ledelsen snakket seg imellom og forvekslet informasjon og videre analysere informasjonen til å skape forståelse og mening av en ny virkelighet for seg selv, som de senere brukte som grunnlag for å skape en felles forståelse i organisasjonen. Ledelsen brukte et bilde for å lettere illustrere situasjonen for de ansatte og satte tydelige mål for hvordan organisasjonen skulle komme seg ut av krisen. Ledelsen utøvde kriseledelse gjennom kompetansen kommunikasjon ved å kommunisere ærlig og ofte for å ha en fullt oppdatert og trygg arbeidsstokk som jobbet i samme retning ut av krisen. Ledelsen tok tilbakemeldinger fra medarbeidere som førte til at de kunne effektivisere krisehåndteringen, og brukte til slutt flere arenaer for å kommunisere og for å oppfordre til dialog. Summen av disse, samt at de brukte fordelene ved å være et mindre selskap, førte til fleksibel kommunikasjon og beslutningstaking. Ledelsen utøvde kriseledelse gjennom kompetansen



læring ved å utvikle sin egen lederstil til å fokusere mer på å være bestemt i beslutninger, å benytte digitale hjelpemidler og til slutt å være fysisk til stede for medarbeiderne sine på fabrikken. De skapte fleksibilitet blant medarbeiderne ved å starte med systematisk opplæring, de skapte dynamikk ved å omlegge lagerbeholdningen, og oppnådde innovasjon og høyere selvforsyningsgrad ved å investere i et gjenvinningsanlegg.

Dette kan forstås som et uttrykk for motstandsdyktighet ved at summen av hvordan Macks Ølbryggeri AS har utøvd kriseledelse under koronakrisen viser at organisasjonen hadde en form for motstandsdyktighet som har hjulpet dem å overleve og vokse i krisen. Våre funn viser at Mack har motstandsdyktighet innenfor de fire domene bevissthet og meningsskaping, stabilitet og atferd, endring og prestasjon, og vekst. Motstandsdyktigheten kommer som et resultat av at de lener seg på rutiner og praksis som organisasjonen hadde fra før, som de har utviklet over tid blant annet fra tidligere kriser de har vært igjennom. Koronakrisen har derfor vært med på å øke en allerede eksisterende motstandsdyktighet, og vil bidra til at de står enda sterkere i møte med fremtidige kriser.

## **7.2 Styrker og svakheter ved studien**

En styrke ved vår studie er at vår behandling av datamateriale er gjennomført på en grundig og oversiktlig måte. Vi samlet inn detaljerte beskrivelser av våre informanternes erfaringer ved at vi gjennomførte dybdeintervjuer med semistrukturerte intervjuguiden. Deretter ble datamaterialet grundig analysert og systematisert i flere omganger og endte tilslutt opp i samlede kategorier som vi anså som viktige til å besvare vår problemstilling. Dette gjorde at vi kunne være sikre på at studiens funn ble fremstilt på riktig måte. Vi mener det skal være oversiktlig å gå gjennom studiens resonnementer siden disse har en tydelig forankring i informantenes sitater og det teoretiske rammeverket. En annen styrke ved vår studie er at vi har intervjuet både ledere og ansatte i denne studien, noe vi valgte å gjøre for å få en helhetlig forståelse av hvordan ledelsen utøvde kriseledelse i Mack. Hvis vi kun hadde intervjuet ledere ville vi mistet de ansattes tolkninger og synspunkt på hvordan de mente at ledelsen har håndtert situasjonen.

En svakhet med vår studie kan være antall informanter. Det kan tenkes at hvis vi har hatt flere informanter hadde det vært mulig å få belyst flere sider av prosessen. Grunnen for at dette ikke lot seg gjøre var fordi det ikke var mulighet til å gjennomføre en mer omfattende studie

med tanke på at vi kun hadde ett semester til rådighet for å fullføre masteroppgaven. Det kan også tenkes at en annen svakhet med vår studie er at den er lite generaliserbar. Hvis formålet hadde vært å generalisere funnene ville det vært nødvendig å utvide studien til å gjøre flere undersøkelser, bruke flere datakilder, benytte seg av flere metoder for datainnsamling og å studere flere bedrifter som har vært igjennom den samme krisen. Målet vårt har derimot ikke vært å generalisere, men å skape en dypere forståelse for hvordan lederne i Macks Ølbryggeri AS har utøvd kriseledelse under koronakrisen.

### **7.3 Implikasjoner og forslag til videre forskning**

Kriseledelseslitteraturen har de siste årene fått en økning i bidrag på grunn av koronapandemien. Vi mener vår studie gir et bidrag til denne litteraturen gjennom at vi er med på å bekrefte kriseledelsesteori. Studien vår har bidratt med å bekrefte kriseledelseslitteratur gjennom at vår empiri samsvarer med vårt teoretiske rammeverk, som består av relevant teori knyttet opp mot kriseledelse. Våre funn samsvarer med teori som går ut på viktigheten av å drive meningsskaping i begynnelsen av en krise, viktigheten av kommunikasjon i under en krise, det å lære fra erfaringene fra krisen, og tilslutt hvordan motstandsdyktighet opparbeides og utvikles. Vi kan derfor anta at vår studie kan sies å bidra med noen teoretiske implikasjoner.

Studien har bidratt med å gi et innblikk i hvordan en leder utøver kriseledelse i en mellomstor bedrift i Nord-Norge. Selv om alle bedrifter er forskjellige og besitter ulik kompetanse og motstandsdyktighet kan det tenkes at denne studien kan være til inspirasjon for ledelsen i små/mellomstore bedrifter om hva som er viktig å gjøre i kriser. Her kommer noen praktiske implikasjoner fra vår studie som kan være til inspirasjon for andre i kriser:

- Skape forståelse og mening av den nye virkeligheten gjennom aktivt å søke etter informasjon fra andre og omgivelsene og benytte denne forståelsen i sine beslutninger.
- Kommunisere hyppig og ærlig med sine ansatte og formidle hensikten med beslutningene sine og hvilken tilstand bedriften er i.
- Bruk tid og ressurser på å lære fra erfaringene som kommer av kriser og bruk denne lærdommen til å bli bedre slik at man er bedre rustet til fremtidige utfordringer.

Til slutt vil vi legge fram noen forslag til videre forskning. Underveis i denne prosessen har ulike interessante vinklinger dukket opp, men som vi ikke har fått mulighet til å følge opp grunnet tidspress og at det ikke var innenfor vårt hovedfokus. For eksempel kunne det vært spennende å se mer på mellomleders rolle og betydning i kriser. Grunnen for at vi tror dette kunne vært interessant er fordi mellomleder er bindeleddet mellom toppledelse og de ansatte, og det er deres jobb å videreformidle toppledelsens forståelse videre ned i bedriften (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau, 2005; Stensaker et al., 2008). Mellomleders jobb med å oversette toppledelsens budskap kan antas å være ekstremt viktig i kriser for å danne en felles forståelse i bedriften og det burde derfor vies oppmerksomhet i fremtidig forskning.

Det kunne også vært givende å utføre en lignende studie i andre sammenhenger, og som en longitudinell studie hvor man hadde gått i dybden og bredden ved å samlet inn data over en lengre periode. Dette hadde vært interessant fordi da kunne man fått observert om andre bedrifter benyttet seg av de samme metodene for å utøve kriseledelse. Det å se på likheter og ulikheter mellom Macks håndtering og en annen bedrifts håndtering kunne vært med på å underbygge konklusjonene vi kom frem til i denne oppgaven, men også oppdaget nye.

Et annet forslag til videre forskning er å se mer på motstandsdyktighetens betydning i kriser. I denne studien har vi jo funnet ut at motstandsdyktighet har vært med å hjelpe Mack gjennom krisen. Det å se på hvorfor enkelte bedrifter kommer sterkere ut av kriser, mens andre kommer svekket ut og i verste fall gått konkurs, tror vi hadde vært av stor betydning. Dette kunne vært interessant å forsket videre på og eventuelt sammenlikne andre bedrifter opp mot Mack.

## Litteraturliste

- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau.
- Ancona, D. (2012). Framing and Acting in the Unknown. *S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana, the handbook for teaching leadership*, 3-19.
- Bakken, J. B. (2020, 2020/06/24/). Koronaeffekten. Slik påvirker krisen arbeids- og næringslivet. Retrieved from <https://www.dn.no/staticprojects/special/2020/naeringsliv/#>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Bell, E., Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Berg, O., & Tjernshaugen, A. (2021, 2021/08/25/). organisasjon – Store norske leksikon. Retrieved from <https://snl.no/organisasjon>
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*.
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551-563.
- Bryggeriforeningen.no. (2022, 2022/01/24/). Salgsstatistikk. Retrieved from [https://bryggeriforeningen.no/tall-og-fakta/salgsstatistikk/?PT\\_Radnr=1&mnd=3&aar=2020](https://bryggeriforeningen.no/tall-og-fakta/salgsstatistikk/?PT_Radnr=1&mnd=3&aar=2020)
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. *The handbook of crisis communication*, 17-53.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*: Sage publications.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.
- Eidissen, L. (2020). Roger kunne ikke møte de ansatte da han måtte permittere halvparten: – Det er beintøft. *Nord24*. Retrieved from <https://www.nord24.no/roger-kunne-ikke-mote-de-ansatte-da-han-matte-permittere-halvparten-det-er-beintoft/s/5-32-135431>
- Elliott, D. (2009). The failure of organizational learning from crisis—a matter of life and death? *Journal of Contingencies and Crisis management*, 17(3), 157-168.
- Finansdepartementet. (2021). Meld. St. 2 (2020–2021). *Regjeringen*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-2-20202021/id2849037/?ch=1>
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*: Amacom.
- Fuglum, E. (2020, 2022/12/28/). Berg- og dalbaneår for bryggeribransjen. Retrieved from <https://www.matriketmidt.no/nyheter/berg-og-dalbanaar-for-bryggeribransjen>

- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879-936.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Holdal, E., Tøhaug, P., & Enoksen, T. (2017). Mack kutter 30 årsverk etter Rema-konflikt. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/mack-kutter-30-arsverk-etter-rema-konflikt-1.13332619>
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.
- Illeris, K. (2016). *How we learn: Learning and non-learning in school and beyond*: Routledge.
- Illeris, K. (2018). A comprehensive understanding of human learning. In *Contemporary theories of learning* (pp. 1-14): Routledge.
- International, Q. (2022). Nvivo Retrieved from <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, S. (2020, 2020/07/02/). (+)Det er Mack i de foldede hender. *Itromso*. Retrieved from <https://www.itromso.no/meninger/i/rW6w40/det-er-mack-i-de-foldede-hender>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, T. D. (2021, 2021/06/08/). Boks-krise for Mack: Redd for å gå tom for varer i sommer. Retrieved from <https://www.nordlys.no/boks-krise-for-mack-redd-for-a-ga-tom-for-varer-i-sommer/s/5-34-1480024>
- Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of management review*, 43(3), 509-529.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse : hva ledere gjør i praksis* (1. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Klein, J. (2022). koronapandemien In.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*: sage.
- Latham, S., & Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*: sage.
- Lockwood, N. (2005). Crisis management in today's business environment. *SHRM Research Quarterly*, 4, 1-9.
- Lorch-Falch, S. (2017). Mack og Rema har inngått avtale om levering i Nord-Norge. In.

- Lorch-Falch, S., & Wig, K. (2017, 2017/02/12/). Remas ølsalg faller etter leverandørstrid. Retrieved from <https://e24.no/privatoekonomi/i/b5Op9A/remas-oelsalg-faller-etter-leverandoerstrid>
- Ludwig Mack AS. (2002). *Ludwig Mack AS : fakta om historie og nåtid*. Tromsø: Ludwig Mack.
- Løvik, K. (2015). *Krisehåndtering online: Sosiale medier i krisekommunikasjon og beredskapsarbeid*: Cappelen Damm akademisk.
- Mack. (2022). Mack. Retrieved from <https://www.mack.no>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580.
- Malmö, V. K., & Viken, O. (2020, 2020/04/15/). Mack-ansatt siktet for underslag på flere millioner kroner. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/mack-ansatt-siktet-for-underslag-pa-flere-millioner-kroner-1.14982067>
- McLeod, S. (2017). Kolb's learning styles and experiential learning cycle. *Simply psychology*, 5.
- Moen, T., & Ragnheiður, K. (2011). *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Moxnes, P. (2019). *Samspill og ledelse: Erfaringer med lederutvikling* Bergen: Fagbokforlaget.
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd. Ethiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. *Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo*.
- NHO. (2022, 2022/03/29/). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Retrieved from <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb>
- NHO Trøndelag. (2019, 2022/07/01/). Bryggerinæringen - en hardt prøvet bransje? Retrieved from <https://www.nho.no/regionkontor/nho-trondelag/artikkelarkiv/bryggerineringen--en-hardt-provet-bransje>
- Nilstun, C. (2018, 2018/05/09/). praktisere – Store norske leksikon. Retrieved from <https://snl.no/praktisere>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*: SAGE Publications, inc.
- Paul, S. A., & Reddy, M. C. (2010). *Understanding together: sensemaking in collaborative information seeking*. Paper presented at the Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
- Pedersen, C. (2019). (+)Over 20 Mack-ansatte mister jobben. *Itromso*. Retrieved from <https://www.itromso.no/nyheter/i/PyQoqe/over-20-mack-ansatte-mister-jobben>
- Rouleau, L. (2005). Micro - practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Saunders, M., Gray, D., & Goregaokar, H. (2014). SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed. ed.). Harlow: Pearson.

- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*: Greenwood Publishing Group.
- Solvang, O. (2020). Krise på krise for Mack – men tidenes april gir håp: – Folk drikker hjemme. *Nord24*. Retrieved from <https://www.nord24.no/krise-pa-krise-for-mack-men-tidenes-april-gir-hap-folk-drikker-hjemme/s/5-32-138626>
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- Strandberg, J. M., & Vigsø, O. (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Sveen, E. H. (2020). Ni siktet etter at øl for flere millioner er stjålet fra Mack. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/flommet-inn-med-tips-til-politiet.-na-er-i-alt-ni-personer-siktet-etter-rundstjeling-av-ol-1.14992600>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Turnage, V. (2021). «Bokskrise» i Europa rammer norske drikkevarer: – Vi kommer til å gå tom. *NRK*. Retrieved from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/bokskrise-i-europa-skaper-problemer-for-norske-produsenter-som-mack-i-nord-norge-1.15527580>
- Wang, J. (2008). Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425-445.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser: en praktisk veileder*: Gyldendal akademisk.
- Weisæth, L., Kjeserud, R., & Hana, T. (2007). *Ledelse ved kriser : en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). Los Angeles, California: SAGE.
- Ytreberg, R. (2020). (+)Direktør: – Situasjonen er kritisk for Mack. *Itromso*. Retrieved from <https://www.itromso.no/nyheter/i/aWMXBE/direktor-situasjonen-er-kritisk-for-mack>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9 ed.): Pearson Education Limited.

- Øystå, Ø. (2001). *Brygg, brus og bruduljer : bryggeri- og mineralvannbransjen i Norge 100 år*. Oslo: Bryggeri- og mineralvannforeningen.
- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforl.



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### **Intervjuguide – ledelsen i Mack**

#### **Introduksjon til intervjuet**

Gjennom dette intervjuet ønsker vi å finne ut av hvilke tanker og erfaringer du har rundt hvordan koronasituasjonen ble håndtert i Mack. Du som informant kan selv bestemme om du vil være anonym i besvarelsen når det gjelder navn og andre personlige opplysninger som vil kunne angi hvem du er. Vi vil benytte oss av opptaksutstyr. Disse opptakene og andre opplysninger fra intervjuet vil bli slettet ved forskningenes avslutning. Intervjuet vil vare i inntil en time.

#### **Innledende:**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Kan du si noe om din rolle i Mack (hva har du ansvar for, er det områder innenfor kriseledelse du har innblikk i)?
3. Hvordan er du som leder?
4. Hva handler kriseledelse om for deg?
5. Hva vil du si har vært din viktigste oppgave under kriseledelsen i Mack?

#### **Hoveddel:**

- **Før krisen**

6. Når var det dere tok inn over dere at noe var på gang?
7. Når begynte dere å anse koronapandemien som en krise for Mack? Beskriv hva dere gjorde da?
8. Hvordan var organisasjonen forberedt på en krise? Hadde dere en kriseplan klar og kunne dere benytte dere av denne til koronakrisen?
9. Mack har stått i forskjellige kriser de siste årene (f.eks. negativ økonomi etter store investering, Rema 1000, Mack tyveri) hvordan har disse blitt håndtert? (Er det ting dere ser som funker og ikke funker i henhold til en krisesplan?)

10. Hvordan skiller koronakrisen seg fra andre kriser Mack har vært i tidligere?
11. Beskriv hvordan dere sikret trivselen/motivasjonen til medarbeiderne under koronakrisen?
12. Hvordan klarte dere å overbevise medarbeidere og interessenter om nødvendige endringer?
- **Under krisen**
13. Beskriv hvordan dere opplevde de første dagene etter krisen oppstod?
14. Kan du beskrive hvordan dere jobbet med å få oversikt over situasjonen?
15. Hvordan jobbet dere med kommunikasjon? Internt og eksternt
16. Endret krisesituasjonen seg underveis? Beskriv hva dere gjorde da
17. Hvordan ble organisasjonen påvirket av koronakrisen? Hvilke avdelinger ble hardest rammet?
18. Hvordan klarte dere å opprettholde kritiske funksjoner under krisen? (slik som produksjon)
19. Kan du beskrive hvordan du opplevde den overordnede stemningen i organisasjonen? (Var folk positive/negative, motiverte, engstelig, aksepterte de sitasjonen)
20. Kan du beskrive hvordan du håndterte medarbeidernes reaksjoner på krisen?
21. Hvordan tilpasset dere organisasjonen etter den nye situasjonen som oppsto? (ressurser, prosesser). Skjedde dette raskt?
22. Ble medarbeidere og interessenter involvert i beslutningsprosessen?
23. Måtte du endre din lederstil under koronakrisen? Gjerne beskrive hvorfor eller hvorfor ikke
24. Klarte dere å se noen muligheter ved situasjonen? Tok dere noen form for risiko?
- **Etter krisen**
25. Kan du beskrive hva ditt fokus har vært på etter krisen?
26. Hvilke tiltak ble iverksatt av Mack, og hvordan vurderer du resultatet av de tiltakene som ble gjort? Beskriv tidslinjen til tiltakene.
27. Satte dere noen mål underveis for å komme tilbake til normalen? Hvilke
28. Hvilke oppgaver og aktiviteter ble prioritert under krisen?
29. Hvilke konsekvenser fikk dette for driften av Macks Ølbryggeri AS?
30. Kan du beskrive hvilken lærdom du/dere har fått ut av denne prosessen? Har dere tilegnet noen nye ferdigheter eller kompetanse?

31. Har disse krisene gjort noe med kulturen i Mack? I så fall, på hvilken måte?

32. Hvilke konsekvenser av koronapandemien merker dere sterkest?

33. Hvordan har Macks Ølbryggeri AS kommet ut av denne krisen?

#### **Avsluttende spørsmål:**

34. Er det noe mer du ønsker å legge til før vi avslutter?

35. Er det noen andre du tenker at vi burde snakke med?

36. Går det bra at vi kontakter deg på nytt dersom vi har eventuelle oppfølgingsspørsmål?

## **Intervjuguide – medarbeidere i Mack**

### **Introduksjon til intervjuet**

Gjennom dette intervjuet ønsker vi å finne ut av hvilke tanker og erfaringer du har rundt hvordan koronasituasjonen ble håndtert i Mack. Du som informant kan selv bestemme om du vil være anonym i besvarelsen når det gjelder navn og andre personlige opplysninger som vil kunne angi hvem du er. Vi vil benytte oss av opptaksutstyr. Disse opptakene og andre opplysninger fra intervjuet vil bli slettet ved forskningenes avslutning. Intervjuet vil vare i inntil en time.

### **Innledende:**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Kan du si noe om din rolle i Mack?
3. Hvilken erfaring har du med kriser fra før av?
4. Hvordan vil du beskrive omfanget av krisen dere nettopp har vært igjennom?

### **Hoveddel:**

- **Før krisen**

5. Når var det du tok inn over deg at noe var på gang?
6. Når begynte du å anse koronapandemien som en trussel for din arbeidshverdag?
7. Hvordan var du forberedt på en krise? Har Mack en kriseplan og har denne blitt gjennomgått tidligere?

8. Hvordan skiller koronakrisen seg fra andre kriser Mack har vært i tidligere?
- **Under krisen**
9. Hvordan fikk du informasjon?
10. Endret krisesituasjonen seg underveis? Beskriv hva dere gjorde da
11. Hvordan ble avdelingen din påvirket av krisen? Beskriv hvordan det gikk ut over deg og din arbeidshverdag
12. Forsto du hvorfor Mack gjennomførte disse endringene?
13. Kan du fortelle litt om dine holdninger til endringsprosessen?
14. Kan du fortelle om hvordan du oppfattet din leder i denne prosessen?
15. På hvilken måte vil du si at leder har ivaretatt deg i denne prosessen?
16. Mener du at du har fått nok/nødvendig informasjon om endringene?
17. Kan du beskrive hvordan du opplevde den overordnede stemningen i organisasjonen?  
(Var folk positive/negative, motiverte, engstelig, aksepterte de situasjonen)
18. Har du blitt gitt anledning til å komme med innspill og forslag? Gi eksempel
- **Etter krisen**
19. Kan du beskrive hva ditt fokus har vært på etter krisen?
20. Hvilke oppgaver og aktiviteter ble prioritert under krisen?
21. Kan du beskrive hvilken lærdom du/dere har fått ut av denne prosessen? Har dere tilegnet noen nye ferdigheter eller kompetanse?
22. Har disse krisene gjort noe med kulturen i Mack? I så fall, på hvilken måte?
23. Hvilke konsekvenser av koronapandemien merker du sterkest?
24. Kan du oppsummere din oppfatning av koronakrisen? Håndteringen på konsernledernivå og avdelingsnivå
25. Hvordan vil du vurdere den totale utførelsen av krisehåndteringen?
26. Hvordan har Macks Ølbryggeri AS kommet ut av denne krisen?

### **Avsluttende spørsmål:**

27. Er det noe mer du ønsker å legge til før vi avslutter?
28. Er det noen andre du tenker at vi burde snakke med?
29. Går det bra at vi kontakter deg på nytt dersom vi har eventuelle oppfølgingsspørsmål?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

### **Forespørsel om deltakelse til intervju**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan Mack drev kriseledelse under koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Vi er to masterstudenter som tar programmet Master i Økonomi og Administrasjon med fordypning i Strategi og Ledelse ved UiT Norges arktiske universitet, og skriver nå vår avsluttende masteroppgave.

Temaet for oppgaven er kriseledelse. De fleste spørsmålene vil være knyttet til hvilke tanker og erfaringer du har om hvordan koronakrisen ble håndtert i Mack, hvor målet med masteroppgaven er å se på om noe av det forskningen viser kan komme til syne i Mack.

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

Utvalget for studien vil være personer som jobber i Mack. Hovedsakelig fra ledelsen, men det vil også være en styrke å prate med andre medarbeidere. Det er ønskelig å intervjuere personer som har en del informasjon eller erfaringer om hvordan koronasituasjonen ble håndtert, eller som har kjent det ekstra på kroppen. Dine erfaringer vil være verdifulle for oppgaven og vil kunne bidra til å finne gode svar på problemstillingen.

Vi ønsker å intervjuere ca. 7-10 personer, som vi håper en kontaktperson hos Mack kan hjelpe oss å opprette forbindelse med.

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

Metoden vi vil benytte oss av er et semistrukturert intervju. Intervjuet vil vare inntil en time og vi blir sammen enige om intervjutidspunkt og sted. Vi vil benytte oss av taleopptak slik at vi kan konsentrere oss om samtalen. Intervjuet kommer til å handle om kriseledelse og du kommer til å bli stilt ulike spørsmål om temaet.

Vi er også interessert i eventuelle dokumenter i forbindelse med ulike strategier eller kripeplaner, og/eller relevante møter (oppsummering koronakrisen etc.).

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet, og behandler opplysningene i samsvar med personvernregelverket. Personopplysninger vil i utgangspunktet ikke bli behandlet konfidensielt, men dersom det er ønskelig vil alle opplysninger være anonymisert. Opplysningene som samles inn under intervjuet vil bli transkribert, og lydopptak vil slettes ved forskningens avslutning, innen juni 2022. Hvis du ønsker kan du få tilsendt det transkriberte intervjuet for gjennomlesing, retting, sletting eller andre begrensninger.

Vi vil ikke dele din informasjon med andre, så det er bare vi som har tilgang til informasjonen. Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen vi samler inn om deg. Dette gjør vi gjennom at vi lagrer all informasjon på en sikker pc.

### **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.

Prosjektet er meldt inn i Personvernombudet for forskning NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, og oppgaven vil gjennomføres i henhold til personopplysningsloven.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Jenni Løkkås Ulriksen, tlf: 97958595, [jul008@uit.no](mailto:jul008@uit.no)
- Isak Kristensen Brun, tlf: 91732003, [ibr050@uit.no](mailto:ibr050@uit.no)
- Elin Anita Nilsen, tlf: 77623135 og 99046481, [elin.nilsen@uit.no](mailto:elin.nilsen@uit.no)
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, tlf: 77646322 og 97691578, [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

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.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

Elin Anita Nilsen

*Studenter*

Jenni Løkkås Ulriksen & Isak Kristensen Brun

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet. Jeg samtykker for prosedyrene for undersøkelsen og sier meg villig til å delta.

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



