

Ledelse i ukjent terreng

En kvalitativ studie av norske pinsepastorers opplevelser av å lede under koronapandemien

Guro Hockley

Høgskolen for ledelse og teologi

ABSTRACT

Da koronapandemien traff Norge i mars 2020, ble kirkene – i likhet med samfunnet ellers – stengt ned. Denne kvalitative studien utforsker hvordan de omfattende omveltningene og endringene som fulgte koronabølgen påvirket ledere av frittstående norske pinsemenigheter. Artikkelen adresserer særlig hvordan pandemien rammet pastorer og det sosiale samspillet i kirkelige organisasjoner. Systematisk tekstkondensjon av semistrukturerte livsverdenintervjuer viser at menighetslederne kjente på usikkerhet og desorientering i møte med den nye virkeligheten de befant seg i. De opplevde en ansvarsbyrde for menneskene og kirken de ledet, hvilket også ble en drivkraft som førte til innovasjon og læring. Komplekse problemstillinger og dilemmaer gjorde at menighetslederne hadde behov for kontekstuell dømmekraft for å kunne fatte gode beslutninger. Det mest krevende for lederne var imidlertid opplevelsen av at medarbeiderrelasjonene ble mer ambivalente og krevende enn ellers, og gjorde at flere måtte justere eller endre måten å lede på.

Keywords: Pandemi, ledelse, menigsskaping, liminalitet, pentekostal ledelse

INNLEDNING

Da koronapandemien traff verden første halvdel av 2020, førte det med seg store kriser og endringer både globalt og nasjonalt. Daværende statsminister Erna Solberg beskrev nedstengningene av en rekke institusjoner og områder i samfunnet som «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid» (Koronakommisjonen, 2021). Dette rammet også kirker og religiøse organisasjoner. Menigheters virksomhet, organisering og inntekt endret seg drastisk i månedene som fulgte, hvilket medførte nye og store utfordringer.

Tro og religion mistet ikke sin betydning under pandemien (Danbolt et al., 2021; Ribeiro et al., 2020), men isolasjon og tiltak førte til endringer og utfordringer for religiøse menneskers tro og praksis (Huygens, 2021), blant annet gjennom digitale gudstjenester (Hodøl et al., 2021; Hodøl & Sæbø, 2021).

I en studie av hvordan religion ble rammet av pandemien, konkluderer forskerne som følger: «the faithful's concerns in the shift from embodied to disembodied religious practices impacting not only the religious rituals per se but also the social networks entrenched in religious meetings have been pointed out» (Sisti et al., 2023, s. 2). Det er nettopp det sosiale samspillet i kirkelige organisasjoner denne artikkelen adresserer, mer spesifikt hvordan ledelsen av frittstående norske pinsemenigheter ble påvirket da den første koronabølgen traff landet i 2020. Hensikten er først og fremst å se på hvordan pandemien rammet pastorer, emosjonelt så vel som praktisk, gjennom å besvare følgende problemstilling: Hvordan opplevde pastorer i norske pinsemenigheter det å lede under koronapandemien? Uttrykket «oppleve» innebærer i så måte informantenes subjektive erfaringer, emosjonelle tilstand (følelse), tankeprosesser og motivasjon (Teigen, 2020).

Formålet med studien er å la pastorenes opplevelser bidra til kunnskap som kan hjelpe menighetsledere til å lede i tider preget av uforutsigbarhet og usikkerhet. Slik James, Wooten og Dushek (2011) påpeker, finnes det både et behov og en mulighet for praktikere og akademikere til å lære fra kriser for å kunne øke og forbedre framtidige muligheter for innovasjon og endring (James et al., 2011, s. 459). Jeg vil gjøre dette ved å først gjøre rede for relevant forskning og litteratur, dernest teoretiske perspektiver knyttet til kriseledelse, liminalitet og meningsskaping som danner grunnlaget for den senere diskusjonen av funnene. Deretter vil jeg beskrive metoden som ble brukt for å innhente og analysere empiriske data fra intervjuer med norske pinsepastorer, før jeg presenterer funnene fra studien. Avslutningsvis vil jeg konkludere og peke på implikasjoner for praksis og videre forskning.

RELEVANT FORSKNING OG LITTERATUR

Koronapandemien har tiltrukket oppmerksomheten til mange ledelsesforskere. Temaer som utfordringer knyttet til beslutningstaking (Tourish, 2020), kommunikasjon, behovet for å i enda større grad ta hensyn til og være følsom ovenfor medarbeidere og fremme psykologisk trygghet og åpenhet (D'Auria & De Smet, 2020; Lawton-Misra & Pretorius, 2021) er felles for flere av studiene. For lederes del fordret de nye lagene av kompleksitet tilpasningsferdigheter og evnen til å omfavne denne kompleksiteten fremfor å motsette seg den (Uhl-Bien, 2021).

Slik vi har sett, ble også kirker og religiøse organisasjoner påvirket av pandemien. Når det gjelder menighetsledelse i Norge har det blitt gjort studier med søkelys på nettbaserte gudstjenester (Hodøl et al., 2021; Hodøl & Sæbø, 2021), samt hvordan menighetsdemokratiet i Den norske kirke ble påvirket, blant annet gjennom at ansatte har tatt flere avgjørelser enn før (Birkedal, E. & Askeland, H., 2022). En studie av svensk frikirkelighet peker også på at

opplevelsen av delaktighet ble påvirket i negativ forstand under pandemien (Josefsson & Wahlström, 2022).

Når det gjelder erfaringer og opplevelser til pastorer i frittstående menigheter – hvilket er særlig relevant i denne artikkelen – finnes det noen internasjonale studier blant annet fra USA (Funchess, T. et al., 2022; Johnston et al., 2022), Filippinene (Paras et al., 2021) og Ghana (Osei-Tutu et al., 2021). Felles for funnene i disse studiene er pastorenes engasjement og omsorg for menigheten, læring og kreativitet med tanke på bruk av ny teknologi, men også bekymring, frykt, stress og utmattelse i møte med utfordringene som fulgte pandemien. Martin Daland (2021) utførte i forbindelse med sin masteroppgave en studie blant pastorer i Misjonskirken Norge som belyser hvordan menighetssynet og pastorrollen ble utfordret i møte med usikkerhet og endringer. Når det gjelder studier av frikirkelig, og mer spesifikt pentekostal ledelse i norsk kontekst under koronapandemien, eksisterer det imidlertid et forskningsgap.

Andre studier av pentekostal ledelse er relevante fordi disse beskriver kjennetegn ved og danner et konseptuelt rammeverk for pentekostal ledelse. Åkerlunds (2018) fenomenologiske studie beskriver essensielle karakteristikk ved pentekostal ledelse i en norsk kontekst. Studien viser blant annet at pentekostale ledere er motivert av en høyere, guddommelig hensikt, hvilket også innebærer en opplevelse av at lederskapet deres er gudgitt og at de ikke leder på vegne av seg selv. Det er opp til lederen å sette en retning for menigheten og definere virkeligheten, og fordi lederskapet hviler på overbevisning fremfor posisjon, er verbal kommunikasjon en viktig del av denne prosessen (Åkerlund, 2018, s. 72-93). Markow og Åkerlunds (2023) tverrkulturelle studie definerer pentekostal ledelse som en sosial innflytelsesprosess hvor meningsskaping spiller en sentral rolle.

Denne studiens originalitet ligger i den nye innsikten den frembringer når det gjelder norske pinsepastorens opplevelser knyttet til å lede under en pandemi preget av sterke og inngripende tiltak. I det følgende vil vi se nærmere på det teoretiske rammeverket for denne studien.

TEORETISK RAMMEVERK

Jeg vil besvare problemstillingen som danner grunnlaget for studien ut fra et organisasjonsperspektiv, hvor ledelse forstås som en interaktiv prosess hvor lederen er en som påvirker medarbeidere og følgere mot et felles mål (Northouse, 2013; Yukl, 2013).

Pandemien beskrives ofte som en krise. Kriseforskeren Ian Mitroff (2020), som har studert kriser i om lag 40 år, beskriver pandemien som en av de verste krisene han har sett. I fortsettelsen vil jeg knytte forståelsen av en krise til dramatiske og uventede endringer som skjer i en organisasjon basert på Pearson and Clairs (1998) velkjente definisjon av organisatoriske kriser. Deres forståelse av kriser har en rekke kjennetegn som samstemmer godt med endringene som rammet norske menigheter i begynnelsen av koronapandemien: (1) de utgjør svært tvetydige situasjoner hvor årsaker og virkninger er ukjente, (2) har en lav sannsynlighet for å inntreffe, men utgjør allikevel en stor trussel for organisasjonens overlevelse og for organisasjonens interesser, (3) gir liten tid til å respondere, (4) overrasker ofte organisasjonens medlemmer, og (5) presenterer et dilemma hvor det er behov for en avgjørelse eller dømmekraft som vil føre til enten positiv eller negativ endring (Pearson & Clair, 1998, s. 60). Boin et al. (2013) påpeker at det ofte er svært utfordrende å komme frem til en felles forståelse av naturen, karakteristikkene, konsekvensene, samt mulig omfang og effekter av en trussel som utvikler seg i forbindelse med en krise.

Kriseledelse er ifølge Wu et al. (2021) «a process in which leaders act to prepare for the occurrence of unexpected crises, deal with the salient implications of crises, and grow from the disruptive experience of

crises» (Wu et al., 2021, s. 2). I litteraturen som omhandler kriseledelse, brukes oftest begrepet krisehåndtering (*crisis management*), hvilket i likhet med kriseledelse, innebærer en mer eller mindre planlagt og systematisk respons for å avverge eller effektivt håndtere kriser, utført av organisasjonsmedlemmer og eksterne interessenter (Pearson & Clair, 1998, s. 61). Denne prosessen deles ofte inn i fem ulike faser: fange opp signaler, forebygging og forberedelse, respons, gjenoppretting og læring (Pearson & Mitroff, 1993; Wooten & James, 2008).

Fra et psykologisk perspektiv påpeker Pearson og Clair (1998) at det er blitt viet lite oppmerksomhet til *individens* erfaringer av en organisatorisk krise, noe som står sentralt i denne artikkelens vektlegging av pandemiens påvirkninger på menighetsledere. I en mer utvidet og omfattende definisjon av organisatoriske kriser, som også vektlegger denne psykologiske dimensjonen, beskriver de derfor en organisasjonskrise som

a low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening. Ambiguity of cause, effect, and means of resolution of the organizational crisis will lead to disillusionment or loss of psychic and shared meaning, as well as to the shattering of commonly held beliefs and values and individuals' basic assumptions. During the crisis, decision making is pressed by perceived time constraints and colored by cognitive limitations. (Pearson & Clair, 1998, s. 66)

Denne forståelsen er viktig for artikkelen fordi den på en side belyser hvordan kriser ofte oppleves truende for organisasjonen, men også at kriser subjektivt sett ofte oppleves truende både personlig og sosialt. Det at kriser medfører tap av felles mening og at grunnleggende antagelser går i stykker, er viktige perspektiver fordi dette forklarer behovet menighetslederne hadde for å gjenopprette felles mening og hensikt i denne tiden. Samtidig er det også aspekter ved pandemien som ikke like lett lar seg definere som en organisatorisk krise. Det er derfor relevant å også trekke inn det antropologisk begrepet *liminalitet*, hvilket synes å ha flere paralleller til aspekter ved pandemien (Bell, 2021).

Begrepet liminalitet ble introdusert av Arnold Van Gennep i boken *Les Rites de passage* i 1909 om ritualer knyttet til religiøse overgangsfaser, og ble senere videreutviklet av Victor Turner (1969). Liminalitet kommer fra det latinske ordet *limen*, som betyr terskel og innebærer et mellomstadium eller overgang. En tid mellom to tilstander av væren eller status – en limbo-tilstand preget av flyt og usikkerhet (Orton & Withrow, 2015, s. 26). Ifølge Turner (1969) kjennetegnes liminalitet ved tvetydighet (*ambiguity*) og desorientering. Liminalitet har rommelige og midlertidige dimensjoner, som han kaller «*betwixt and between*». Roxburgh (1997) benytter begrepet liminalitet for å forstå og beskrive hvordan kirkens rolle i samfunnet ble endret og marginalisert som følge av moderniteten andre halvdel av 1900-tallet. Selv om denne artikkelens situasjonsbeskrivelse er annerledes enn Roxburghs utgangspunkt, treffer flere aspekter ved hans analyse endringer som pinselidere stod overfor da pandemien inntraff. Roxburgh (2013) påpeker at ledere ofte føler seg presset til å sørge for kart som setter en tydelig retning i slike mellomstadier hvor gamle regler ikke lenger gjelder. Mange ser derfor etter fremgangsmåter som løser opp i forvirringen og lover suksess og raske resultater. Men dersom man befinner seg på et nytt og ukjent sted, er ikke planleggings-metodene som fungerte ved det gamle stedet lenger til hjelp (Roxburgh, 2013, s. 24–31).

Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) påpeker at man ofte finne eksplisitte forsøk på meningsskaping (*sensemaking*) når verdens nåværende tilstand oppfattes å være annerledes enn den forventede tilstanden, eller når det ikke finnes en åpenbar måte for å delta i verden. Dette søket etter mening er en måte å håndtere usikkerhet på. Karl E. Weick, som av noen beskrives som «*the father of sensemaking*» (Ancona, 2012), gir ingen entydig definisjon av hva

meningsskaping er, men beskriver konseptet som følger: «*Sensemaking is what it says it is, namely, making something sensible*» (Weick, 1995, s. 16). Meningsskaping innebærer å forsøke å forstå det ukjente gjennom å strukturere det, ofte ved å plassere det uforståelige inn i et rammeverk.

Ifølge Weick (1993) er kriser «*a collapse of sensemaking*». Kriser fører til et brudd i koplingen mellom mening og handling, hvilket ofte fører til usikkerhet og tvetydighet. I kriser vil de vannte referanserammene ikke lenger fungere, og man har ofte ikke tidligere erfaring som kan være til hjelp under en krise. Weick (1995) mener derfor at meningsskaping er avgjørende i usikre og tvetydige situasjoner. Det første spørsmålet i denne prosessen er: «hva skjer her?» og det andre er like viktig: «hva skal jeg nå gjøre?». Når identitet er involvert, blir meningsskaping desto viktigere. I møte med en urovekkende annerledeshet, vil annerledesheten ofte oversettes til spørsmål som: Hvem er vi, hva gjør vi, hva betyr noe, og hvorfor betyr det noe? (Weick et al., 2005, s. 412-416). Meningsskaping innebærer å vende omstendigheter om til en situasjon som blir forstått eksplisitt gjennom ord og som fungerer som et springbrett til handling (Weick et al., 2005, s. 409-410).

Annie Pye (2005) argumenterer for å forstå ledelse som «*sensemaking in action*» fordi dette gir et mer informert bilde av hva ledelse faktisk innebærer i det daglige. Hun understreker at meningsskaping er en sosialt pågående prosess som finner sted i interaksjonene mellom mennesker (Pye, 2005, s. 45). Meningsskaping er et sentralt teoretisk perspektiv i denne artikkelen, for slik vi skal se nærmere på i drøftingsdelen, bidrar dette til å belyse og forklare funnene. Før funnene presenteres, skal vi se nærmere på den metodiske tilnærmingen som er benyttet i denne studien.

METODE

Søkelyset på pastorenes opplevelser i denne studien gjorde det naturlig å ha en fenomenologisk orientert tilnærming. Fenomenologi er et paraplybegrep som både omfatter en filosofisk retning og en rekke forskningsmetoder (Finlay, 2012). Bak fenomenologien ligger en tanke om at for å forstå verden, må vi forstå mennesket fordi det er mennesket som konstituerer virkeligheten og ikke omvendt. Som kvalitativ design innebærer en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelser av et fenomen for å oppnå økt forståelse av og innsikt i menneskers livsverden (Johannessen et al., 2010, s. 82-83). Pastorenes subjektive opplevelser er dermed sentrale for å få innsikt i fenomenet denne studien forsøker å belyse, altså hvordan pandemien rammet menighetsledere.

Kvalitativ metode ble benyttet ettersom denne er utforskende og anses for å være den mest hensiktsmessig tilnærmingen til et område hvor det eksisterer lite tilgjengelig forskning, og forskeren derfor ikke vet hvilke variabler som bør utforskes (Creswell, 2009, s. 18). Data ble innhentet gjennom semistrukturerte livsverdenintervjuer, en intervjuform preget av fenomenologiens interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av dem (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Intervjuene startet med et åpent spørsmål hvor pastorene ble bedt å beskrive sine opplevelser av å lede under pandemien. Nettskjemas diktafon-app ble benyttet for å ta opp intervjuene, som kort tid etterpå ble transkribert i full lengde.

I utvalget av informanter var hensikten å oppnå variasjon og mangfold for at materialet skulle være rikt og variert. For slik Malterud (2017) påpeker, kan det være vanskelig å få frem data og nyanser som gir ny kunnskap eller åpner for nye spørsmål dersom materialet er homogent (Malterud, 2017, s. 59). De seks personene som samtykket til å delta i studien var kvinner og menn i aldergruppen 34-63 år fra større og mindre menigheter ulike steder i Norge. Utvalgskriteriene var basert på at: a) de var hovedpastor eller en av hovedlederne i menigheten,

b) de hadde vært pastor i menigheten de nå ledet i minst to år, og c) de hadde vært i pastoral tjeneste i minst fem år. Årsaken til disse kriteriene var for det første at hovedledere sannsynligvis opplevde det å lede under pandemien annerledes enn mellomledere, ettersom disse bærer mye av ansvaret for menigheten og medarbeiderne, og at ikke andre faktorer, som at det å være nye i pastorrollen eller i menigheten skulle virke inn på deres opplevelser.

Kirsti Malteruds (2017) systematiske tekstkonsensering (STC) ble benyttet som fremgangsmåte for å analysere materialet. Denne fenomenologisk-inspirerte metoden består av en grundig og systematisk, trinnvis prosess med fokus på meningsinnholdet. I det første trinnet er målet å danne seg et helhetsinntrykk og utarbeide foreløpige temaer, for deretter å finne frem til og sortere meningsbærende enheter. I det tredje trinnet ble de meningsbærende enhetene identifisert og kodet ved å abstrahere den sorterte informasjonen. Deretter ble det laget en syntese som resulterte i en analytisk tekst for hver undergruppe. *Dedoose*, som er en programvare for koding, ble benyttet for å organisere materialet og etter hvert sammenligne de dekontekstualiserte meningsbærende enhetene i hver kodegruppe. Resultatet av denne firetrinnsprosessen er fem meningsbærende enheter eller kategorier. Disse fem resultatkategoriene har fått hvert sitt navn, og danner videre strukturen i neste del som omhandler studiens funn.

FUNN

Usikkerhet og desorientering

Å få beskjeden om nedstengingen 12.mars 2020, skapte ulike reaksjoner hos pastorene. Ingen hadde forventet at pandemien skulle ramme verken samfunnet eller menigheten i så stor grad at alle aktiviteter og menighetsvirksomhet måtte stenges helt ned. Mange ble derfor både overrasket og usikre, og flere beskrev dette som en «hva skjer nå?»-opplevelse. Det opplevdes krevende å skulle ta beslutninger og være en trygghet for de andre når de selv var utrygge. En leder satte ord på opplevelsen av å befinne seg i dette spennet:

Det jo en sånn ekstra dimensjon i det å være leder i en sånn tid, som skal ta beslutninger og er litt sånn trygghet for de andre og i å sette en stødig retning. Så det synes jeg var krevende, det synes jeg var vanskelig når du ikke har vært igjennom det før, og ikke ser du helt klart – og [tenker] "hva skjer?". (P6)

For noen opplevdes det krevende og paradoksalt å skulle være en trygghet for andre og sette en retning, samtidig som de selv kjente på usikkerhet. Usikkerheten gjaldt særlig hva de som ledere og kirke skulle gjøre når de ikke kunne treffes som før, og hvor lenge pandemien og restriksjonene ville vare. Felles for pastorene var spørsmålet «hva gjør vi nå?». Flere av lederne fikk også et behov for å eksplisitt skape mening gjennom å sette ord på hva menighetsarbeidet egentlig handlet om og hva menighetens hensikt egentlig var.

Ved gjenåpningen opplevde flere at det ble utfordrende å sette hjulene i sving fordi en del av medarbeiderne var reservert og skeptiske til å åpne opp kirkene igjen, og fordi saker knyttet til «korona» og smittevern opptok mye av tiden under ledersamlingene. Planer og arrangementer måtte utsettes eller avlyses, også etter gjenåpningen på grunn av smittevernregler og restriksjoner. Det å ikke vite hva som ville skje framover, var krevende og gjorde det vanskeligere å planlegge og å lede, samtidig som de bekymret seg.

Opplevelse av ansvarsbyrde

Pastorene kjente på en ansvarsbyrde og bekymret seg for enkeltindivider og menigheten under pandemien. Tapet av de faste rytmene og møtepunktene gjorde at de mistet oversikten og kontrollen over hvordan folk hadde det. Noen forteller hvordan de lå våkne på kvelden og tenkte på folk. Bekymringene gjaldt særlig unge, ensomme og barnefamiliene:

Jeg savner utrolig mange familier. Og det har vært det tyngste å bære denne høsten. (...) Man kan sikkert ta meg på at liksom teller på en måte da – at jeg er opptatt av tall, men jeg er egentlig ikke det, jeg er bare opptatt av flokken. Ber virkelig om at det ikke skal dannes nye vaner hos familiene (P1)

Ansvarsbyrden opplevdes ulik fra person til person. Noen av lederne opplevde at byrden var tyngre enn andre, og kjente på maktesløshet når de ikke kunne treffe og ivareta mennesker slik de ønsket. Andre opplevde at de kunne dele byrden med medarbeidere og kjente mer enn ellers en styrke og glede over det å stå sammen med andre ledere og medarbeidere.

Slik sitatet over illustrerer, bekymret pastorene seg for at vanene til folk skulle endres og føre til at de sluttet å komme til gudstjenester, og at de ville miste momentum i menighetsarbeidet. Ingen mente at det å trekke seg tilbake og stenge dørene var et alternativ. De følte på et ansvar og behov for å holde kontakten med menigheten og være synlige og til stede så langt det var mulig for å styrke troen og holde motet oppe. Mange var pådrivere når det gjaldt å sette i gang ulike tiltak raskt etter nedstengingen. En pastor uttrykker noe av alvoret og det som motiverte ham og medarbeiderne hans:

Når dette her inntraff så synes jeg at idretts- Norge var mye klarere på bekymringer rundt frafall enn det kirke- Norge var. Jeg traff noen kamerater som er trenere på hockey og fotball og så videre, og det var tydelig at dialogen kom ganske raskt der; hvor mange er vi igjen når det åpnes? Har vi fullt lag liksom? [...]. Det er jo ikke det samme om man har gudstjenester eller ikke, det er jo ikke det samme om vi har smågrupper eller ikke. Det er ikke det samme om barna får føde til sin tro eller ikke – det spiller jo en rolle det vi gjør! (P4).

Hvordan de drev menighetsarbeidet under pandemien så ulikt ut empirisk sett, men alle var opptatte av å signalisere at menigheten ikke lå nede for telling, men fortsatt var til stede. Ansvarsbyrden ble dermed også en drivkraft til nye og kreative måter å drive menighetsarbeidet på.

Innovasjon og læring

Nedstengingen gjorde at lederne ble tvunget til å tenke nytt og kreativt rundt hvordan de skulle drive kirken. De første ukene av pandemien fant det sted en mobilisering i mange av menighetene, og nye og kreative initiativ ble igangsatt. Fem av seks forteller at de og deres medarbeidere snudde seg rundt og produserte digitale gudstjenester allerede tre dager etter nedstengingen. Produksjonene krevde mye tid, ressurser og fleksibilitet fra pastorene og deres medarbeidere, og de måtte lære seg nye teknikker og måter å kommunisere på. Flere mottok positive tilbakemeldinger fra menighetsmedlemmene knyttet til de digitale gudstjenestene, og noen fortalte begeistret at de gjennom dette kunne nå mange flere mennesker enn ellers. Følelsene knyttet til de digitale gudstjenestene var imidlertid ambivalente, flere fortalte også om tomheten ved det å ikke kunne treffe og se folk, og ubehaget knyttet til å tale inn i et kamera.

Pandemien tydeliggjorde betydningen av relasjoner, smågrupper og pastoral oppfølging av enkeltindivider. Flere beskrev det å ha en-til-en samtaler og treff hjemme hos menighetsmedlemmer som en ny, viktig og motiverende del av arbeidet denne tiden. Flere uttrykket

at de ønsket å fortsette å drive menighetsarbeid på denne måten også etter pandemien. Samtidig var det flere aspekter som var krevende å håndtere.

Kontekstuell dømmekraft

I møte med pandemien ble lederne stilt ovenfor mange nye og mer komplekse problemstillinger og dilemmaer hvor det opplevdes mer krevende enn ellers å fatte gode beslutninger. Slik vi har sett, vurderte mange av lederne det som viktig å produsere digitale gudstjenester for å holde kontakten med menigheten og signalisere at de ikke stengte dørene under nedstengingen. En pastor fra ei mindre bygd fortalte derimot at han ikke opplevde et behov for å produsere digitale gudstjenester, fordi alle bor i samme område og treffer hverandre i hverdagen. Lederen leste sin kontekst på en måte som gjorde at han valgte å bruke krefter på å samles virtuelt og fysisk i smågrupper, fremfor digitale gudstjenester.

Det var imidlertid under den gradvise gjenåpningen av samfunnet at lederne støtte på de største utfordringene. I takt med at smittesituasjonen stadig endret seg lokalt og nasjonalt, dukket det opp nye spørsmål og problemstillinger de måtte ta stilling til i lys av endrede retningslinjer. De måtte for det første ta stilling til hva som var lov eller mulig å gjøre i forhold til smittevernregler, og hva som var lurt å gjøre. Det opplevdes krevende å manøvrere mellom ulike hensyn og finne et handlingsrom. Beslutningene ble evaluert på bakgrunn av deres oppfattelse av hvilke behov menigheten hadde, hvordan menigheten ville oppfatte det de gjorde eller ikke gjorde, hva de kunne få medarbeiderne med på og ikke, risikoen for smitte, samt menighetens renommé. En av informantene beskriver noen av vurderingene han gjorde som følger:

Hvis du har en for slapp holdning til dette [smittevern] så syns jo folk at; 'OK, tar dere ikke dette på alvor?' Det er liksom ei grøft [...]. Og da er det jo spørsmål om hvilken linje legger vi oss på i dette, for at det skal og oppleves som vi tar det seriøst og folk føler seg ivaretatt. Det er ordentlige regler som vi følger, men samtidig ikke overdramatisere eller gjøre det mer enn nødvendig da. Så det å finne den balansen, det er vel kanskje det som er litt krevende, synes jeg – i den tida da. (P5)

Lederne opplevde det altså som mer komplekst og krevende enn ellers å utvise god dømmekraft og ta beslutninger, både på grunn av usikkerheten knyttet til pandemien og fordi det var mange hensyn å ta stilling til – hensyn som ofte stod i konflikt med hverandre. Dette var også mye av bakteppet for spenningene som oppstod i relasjonen til medarbeiderne.

Krevende og ambivalente medarbeiderrelasjoner

Under nedstengningen opplevde pastorene at det var enkelt å forholde seg til medarbeiderne. Reglene var tydelige, og alle var samstemte om å gå over til digital kommunikasjon i møte med menigheten. Både lederne selv og medarbeiderne var svært motiverte til å bidra i denne tiden og opplevde en form for mobilisering. En forteller: «I begynnelsen hadde vi litt sånn oppdrift i lederteamet, med en litt sånn, 'jammen vi bruker dette som en mulighet' [...]. På en måte får du en litt sånn felles driv da, når du er inne en sånn krise» (P6).

I overgangen fra nedstengingen til gjenåpningen våren 2020 opplevde derimot fem av seks at medarbeiderrelasjonene ble mer krevende. Hovedårsaken var ulike oppfatninger og tolkninger av smittevernreglene. Pastorene ønsket å utnytte handlingsrommet i størst mulig grad, men opplevde at noen av medarbeiderne var mer reserverte. Dette gjaldt særlig medarbeidere som ikke var ansatt i kirken, og som hadde andre hensyn å ivareta knyttet til sitt arbeidssted. De ulike oppfatningene av hva som burde gjøres og ikke, førte til friksjoner og ambivalens i medarbeiderrelasjonene.

Fire av pastorene forteller at de på ulike måter endret eller justerte sin måte å lede på fordi meningene innad i lederteamene spriket mer enn de vanligvis gjorde. De trådte varsommere overfor medarbeiderne og lyttet i større grad enn ellers. Lederne forstod at de ikke kom noen vei uten at de og medarbeiderne var samstemte. De justerte seg derfor heller til å gå i deres tempo fremfor det tempoet de selv ønsket. For noen av lederne var spennet mellom det de ønsket å gjøre og det de fikk medarbeiderne med på til tider frustrerende. De av lederne som syntes dette var mest krevende, hadde ikke andre pastorale ansatte rundt seg og kjente seg alene om ansvaret og engasjementet. Andre forteller derimot om oppdrift og motiverte medarbeidere, hvilket synes å være knyttet til samholdet blant medarbeiderne, men også evnen til å motivere.

En av pastorene forteller at han var tettere på medarbeiderne under pandemien enn ellers, og at han bevisst stilte dem spørsmål som: «Hva er menighet?» Jo, vi istandsetter de troende til all god gjerning, vi gjør disipler. ‘Hvordan kan vi gjøre disipler?’ [...]. Hvordan ser det ut når ikke vi kan gjøre det på den måten vi er vant til å gjøre?» (P4). Pastoren var opptatt av å motivere medarbeiderne og opplevde at enkeltpersoner som i utgangspunktet hadde vært redde eller kritiske til å gjenoppta aktiviteter, selv begynte å motivere andre. Det synes som at nær og hyppig kontakt, samt tydelig og bevisst kommunikasjon og meningsskaping bidro til større grad av samhold og motivasjon.

Sammenfatning av hovedfunn

Pastorene kjente altså på usikkerhet og desorientering i møte med pandemien, og stilte seg spørsmål som ‘hva skjer nå?’ og ‘hva gjør vi nå?’. Det å ikke vite hva som ville skje framover, var krevende og gjorde at flere opplevde det som vanskelig å sette en retning og lede «fremover». De kjente alle på en ansvarsbyrde for enkeltindivider og bekymret seg for menighetens framtid på ulike måter. Det var derfor ikke et alternativ å stanse menighetsarbeidet, men heller gjøre det de kunne for å være til stede og imøtekomme mennesker i størst mulig grad. Den første tiden fant det sted en mobilisering i mange av menighetene, men under den gradvise gjenåpningen av samfunnet opplevdes det mer krevende å lede. Pastorene ble stilt ovenfor nye og komplekse problemstillinger og dilemmaer hvor de hadde behov for kontekstuell dømmekraft for å kunne fatte gode beslutninger. Problemstillingene var særlig knyttet til tolkning av retningslinjer og smittevernregler. De ulike oppfatningene og tilnærmingene knyttet til dette var mye av bakteppet for friksjonene og ambivalensen som oppstod i medarbeiderrelasjonene. Dette medførte blant annet at noen av pastorene opplevde at de måtte endre sin måte å lede på, eller bevege seg i et saktere tempo enn ellers.

DRØFTING

Hensikten med denne studien er å utforske hvordan det opplevdes for norske pinsepastorer å lede under pandemien, både emosjonelt og praktisk. Funnene i forrige del utgjør således den viktigste delen av denne studien. I det følgende vil disse funnene drøftes i lys av de teoretiske perspektivene, for å bedre forstå pastorenes opplevelser og hva vi kan lære av disse. En overordnet observasjon er at usikkerhet og desorientering fikk følger for pastorenes indre liv, utøvelsen av ledelse og relasjonen til medarbeiderne – hvilket gjorde at meningsskaping ble avgjørende for ledelsesprosessen. I den følgende diskusjonen vil jeg adressere disse ulike aspektene i tre deler som tidvis også overlapper hverandre: indre spenninger, behovet for *map-making* og felles meningsskaping.

Indre spenninger

Menighetslederne kjente særlig i starten på å stå i et spenn hvor de følte at de måtte handle raskt, samtidig som at alt var nytt, usikkert og uforutsigbart. Mange av ledernes første reaksjon etter beskjeden om nedstengingen var nettopp det Weick et al. (2005) betegner som det første og andre spørsmålet i meningsskaping: «hva skjer?» og «hva gjør jeg nå?». Dette kan forstås i lys av at pandemien, i likhet med organisatoriske kriser, førte til en kollaps i meningsskapingen (Weick, 1993), kjennetegnet ved tap av felles mening og at vanlige oppfatninger og grunnleggende antagelser gikk i stykker (Pearson & Clair, 1998). Pastorenes reaksjoner og spørsmål understreker behovet for å reorientere seg gjennom meningsskaping når måten de var vant til å drive kirke på, plutselig ikke var mulig lenger.

Pearson og Clairs (1998) hevder at usikkerheten ledere opplever i forbindelse med kriser ofte er knyttet til hvilken effekt krisen vil få med tanke på organisasjonen, og at organisasjonens levedyktighet trues. Det gjør at organisatoriske kriser subjektivt sett ofte oppleves som truende, både personlig og sosialt, og at frykt for tap er vanlig. Slik det fremkom i presentasjonen av funnene, kjente pastorene på en ansvarsbyrde for menigheten, og mange var bekymret for enkeltpersoner og menighetsfelleskapet. Pastorenes bekymring for at folks vaner ville endre seg og å måtte begynne på «scratch» igjen, samt at flere overvåket økonomien i større grad enn ellers, tyder nettopp på at de opplevde av menighetens framtid var truet og at de fryktet tap. I møte med disse indre spenningene fikk mange et behov for å sette ord på hva kirkens hensikt var og hvorfor de gjorde det de gjorde.

Weick et al. (2005) påpeker at når mennesker møter på en urovekkende annerledeshet, vil denne annerledesheten ofte oversettes til spørsmål som: Hvem er vi, hva gjør vi, hva betyr noe, og hvorfor betyr det noe? (Weick et al., 2005, s. 416). Meningsskaping handler i stor grad om behovet for identitet, og når identitet er involvert – som i dette tilfellet – blir meningsskaping derfor desto viktigere (Weick, 1995, s. 18). Slik en pastor beskriver det, fikk de behov for å definere hva menigheten var, og hva de faktisk kunne gjøre under pandemien. Han refererer til samtaler han hadde med sine medarbeidere: «Hva er menighet? Jo, vi istandsetter de troende til all god gjerning, vi gjør disipler. 'Hvordan kan vi gjøre disipler?' [...]. Hvordan ser det ut når ikke vi kan gjøre det på den måten vi er vant til å gjøre?» (P4). Dette viser både behovet for mening og hensikt i møte med usikkerhet og endringer, men også at endringene berørte og rokket ved deres identitet, både sosialt og personlig. Samtidig kan de indre spenningene pastorene kjente på forstås i lys av det særegne som kjennetegner pentekostale ledere.

Slik Åkerlund (2018) påpeker, opplever pentekostale ledere at oppgaven deres er gudgitt og at de leder på vegne av noen andre enn seg selv. Motivasjonen til å lede kommer fra en dyp følelse av forpliktelse til å tjene Guds planer og hensikter for menigheten og verden (Åkerlund, 2018, s. 72). Overgivelsen og alvoret knyttet til oppgaven forklarer dermed hvorfor ingen av lederne tenkte at menighetsarbeidet var noe de kunne sette på pause og ta opp igjen når pandemien var over, og ikke minst drivkraften til handling og innovasjon.

Bekymring, frykt, engasjement og omsorg for «flokkene», samt handling og innovasjon var imidlertid ikke unikt for denne studiens kontekst. Funnene bekreftes og understrekes også i andre studier av frikirkelige pastorer internasjonalt (Funchess, T. et al., 2022; Johnston et al., 2022; Osei-Tutu et al., 2021; Paras et al., 2021) og nasjonalt (Daland, 2021). Mange pastorer ble altså preget av omveltningene som fulgte pandemien.

Behovet for map-making

Flere aspekter ved pastorenes beskrivelser tyder på at nedstengingen og dagene etter opplevdes som en krise, i tråd med Pearson og Clairs (1998) definisjon. Pandemien hadde for det første lav sannsynlighet for å inntreffe, den fikk stor innvirkning gjennom sterke og inngripende

tiltak, og slik vi har sett, truet den menighetens levedyktighet. Det rådet i tillegg en oppfatning av at beslutninger måtte fattes raskt. Etter hvert som tiden gikk, stabiliserte imidlertid situasjonen seg, og i takt med at smittetrykket avtok, avtok også «krisestemningen». Usikkerheten og uforutsigbarheten som kjennetegner kriser var fortsatt til stede, men tidspresset og overraskelsesmomentet var ikke lenger like uttalte. Tiden samsvarer således ikke med noen av krisehåndteringsens fem faser (Pearson & Mitroff, 1993; Wooten & James, 2008) – det var verken en responsfase preget av hastverk, eller en gjenopprettelsesfase hvor de kunne gjenoppta aktiviteter og legge kort- og langsiktige planer. Lederne opplevde derimot at de måtte utsette og avlyse planer og arrangementer, og det var knyttet stor usikkerhet til hvor lenge pandemien ville vare og utarte seg. Det var på mange måter en «verken eller»-tilstand, preget av desorientering og uklarhet, med paralleller til fenomenet liminalitet (Turner, 1969).

Flere av lederne satte ord på at det var krevende å sette en retning, lede og planlegge fremover på grunn av usikkerheten og uforutsigbarheten. Slik Roxburgh (2013) påpeker, føler ledere seg presset til å sørge for kart som setter en tydelig retning i slike mellomstadier hvor mange kjenner på forvirring. Ifølge Yukl (2013) er det å formulere en tydelig og overbevisende visjon av en bedre framtid et viktig ledelsesverktøy med tanke på å bevege mennesker fremover i en retning. Problemet med å benytte lineære ledelsesverktøy som visjoner og målsettinger under pandemien, var uvissheten og uforutsigbarheten som rådet.

Roxburgh påpeker at planleggingsmetodene som fungerte ved det gamle stedet, ikke lenger er til hjelp dersom man befinner seg på et nytt og ukjent sted. I slike mellomstadier mellom det kjente og det ukjente må ledere være «map-makers». Roxburghs (2013) kart-metafor har paralleller til Weicks (1995) velkjente historie om en patruljetropp som ble sendt til Alpene for å rekognosere. Etter kort tid gikk troppen seg vill i det iskalde snødrevet. De ble grepet av panikk og trodde de kom til å fryse i hjel, helt til en av dem plutselig fant ut at han hadde et kart i lomma. Funnet gjorde at troppen roet seg ned, slo leir og holdt ut til snøstormen hadde stilnet. Ved hjelp av kartet fant de veien tilbake til de andre. Da løytnanten senere kikket på kartet oppdaget han at det ikke var et kart over Alpene, men Pyreneene. Poenget i historien er at soldatene var i stand til å få et godt utfall gjennom et dårlig kart, fordi de var aktive og hadde en hensikt, de hadde et bilde av hvor de var og hvor de skulle.

En av pastorene forteller at han bevisst repeterte historien om idrettstrenerne og deres engasjement når det gjaldt å stille med fullt lag etter pandemien. Dette synes å ha fungert som det Weick et al. (2005) kaller en «god historie» – den var lett å huske og forstå, og appellerte både til følelser og tanker. Pastoren vendte på den måten omstendighetene om til en situasjon som ble forstått eksplisitt gjennom ord, hvilket ble et springbrett som hjalp både ham og medarbeiderne til handling (Weick et al., 2005). Lagmetaforen til pastoren og kartmetaforene til Weick (1995) og Roxburgh (2013) eksemplifiserer og tydeliggjør betydningen av meningsskaping for å kunne skape en hensikt og en felles forståelse av virkeligheten når denne av ulike grunner har gått i stykker.

Felles meningsskaping

Flere av pastorene opplevde at de og medarbeiderne havnet i ulike «spor» og at meningene sprikte mer enn ellers under pandemien. Hovedårsaken var i stor grad ulike oppfatninger knyttet til hvordan smittevernreglene skulle tolkes og hvordan de skulle benytte handlingsrommet de hadde. Boin et al. (2013) påpeker at det ofte er svært utfordrende å komme frem til en felles forståelse av naturen, karakteristikkene, konsekvensene, samt mulig omfang og effekter av en trussel som utvikler seg i forbindelse med en krise. Dette tydeliggjør behovet for interaksjon og meningsskaping. Utfordringen for mange av menighetslederene var imidlertid de ugunstige og mangelfulle forutsetningene for meningsskaping som følge av restriksjoner og avstander.

Meningsskaping finner ikke sted i et vakuum, men beskrives av Pye (2005) som en sosialt pågående prosess som finner sted i interaksjonene mellom mennesker. Fordi mulighetene for å samhandle var dårligere som følge av større avstander og dårligere informasjonskanaler, ble meningsskappingsprosessen mer krevende under pandemien (Christianson & Barton, 2021, s. 574). Dette bidrar også til å forklare hvorfor det ble krevende å oppnå en felles forståelse av situasjonen, motivere og sette en retning. Ledernes opplevelser av at det til tider var svært krevende å lede og motivere medarbeiderne, synes altså å henge sammen med en manglende felles forståelse og hensikt, interaksjon og meningsskaping. Som påpekt i presentasjonen av funnene, bidro nær og hyppig kontakt, samt bevisst kommunikasjon og meningsskaping til større grad av samhold og motivasjon. Meningsskaping synes med andre ord å spille en sentral rolle i ledelsesprosessen.

Ifølge Pye (2005) bør ledelse nettopp forstås som «*sensemaking in action*» fordi dette gir et mer informert bilde av hva ledelse innebærer i det daglige. Markow og Åkerlund (2023) kobler også meningsskaping og ledelse sammen når de beskriver pentekostal ledelse som «*an iterative process of sensemaking between leaders and followers within their shared ecclesial context*» (Markow & Åkerlund, 2023, s. 15). Dersom ledelse er «*sensemaking in action*» og kriser fører til en kollaps i meningsskapingen, kan det også hevdes at kriser og usikkerhet vil kunne føre til en kollaps i ledelsesprosessen. Meningsskaping og ledelse er altså nært sammenvevd, og avhenger av interaksjon og samspill mellom ledere og deres medarbeidere. Uten en felles hensikt, eller kart, er det med andre ord svært krevende å lede i et ukjent terreng.

KONKLUSJON OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Denne studien bidrar altså til ny kunnskap og innsikt ved at den belyser hvordan det opplevdes for pastorer i frittstående pentekostale menigheter i Norge å lede under koronapandemien. Pastorenes beskrivelser understreker deres dedikasjon til oppgaven, men også hvor sårbare de kan være i møte med kriser. Det at ansvarsbyrden og opplevelsen av å lede opplevdes mindre belastende for de som hadde andre ansatte medarbeidere de kunne samarbeide med, viser behovet for et kollegium eller en organisering som sikrer at pastorer fra mindre menigheter ikke opplever seg alene om «ansvarsbyrden».

Å lede i en tid preget av usikkerhet og desorientering, forutsetter kontekstuell dømmekraft og en forståelse av hvilke «ledelsesverktøy» som fungerer og ikke. I en «verken det ene eller andre»-tilstand med paralleller til fenomenet liminalitet, vil ikke nødvendigvis tradisjonelle ledelsesverktøy som visjoner, mål og planer være til stor hjelp. Meningsskaping synes derimot å være avgjørende for å kunne gjenopprette mening og motivere til handling både i og utenfor kriser. Bevissthet og ferdigheter knyttet til meningsskaping er dermed av betydning for både praktikere og akademikere.

Menighetsledernes opplevelser understreker også betydningen av interaksjon og samspill for å kunne skape en felles forståelse og motivere til handling i møte med kriser og usikre tider. I vår tid, som er preget av flate strukturer, økt utdanning og en forventning om delaktighet, er samspillet mellom ledere og følgere både forventet og nødvendig. En ensidig forståelse av at lederen påvirker medarbeidere og følgere mot et felles mål (Northouse, 2013; Yukl, 2013) vil dermed kunne virke begrensende for forståelsen og utøvelsen av ledelse.

Ettersom antallet informanter i denne studien er lavt og opplevelsene er subjektive, kan ikke resultatene uten videre generaliseres. Jeg vil allikevel argumentere for at funnene er mer enn oppsummeringer av enkeltindividers erfaringer fordi flere av disse bekreftes av andre lignende studier. Studien kan dermed bidra til ny kunnskap og læring når det gjelder ledelse i

møte med kriser og usikkerhet, også utenfor konteksten den ble utført i. For å få en mer helhetlig forståelse av ledelse i møte med kriser og usikkerhet, vil det imidlertid være hensiktsmessig å også inkludere perspektivet til medarbeidere og øvrige aktører i ledelsesprosessen.

BIBLIOGRAFI

- Ancona, D. (2012). Sensemaking—Framing and Acting in the Unknown. I S. A. Snook, N. Nohria, & R. Khurana (Red.), *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being*. Sage.
- Bell, G. (2021). Pandemic Passages: An Anthropological Account of Life and Liminality during COVID-19. *Anthropology in Action*, 28(1), 79–84. <https://doi.org/10.3167/aia.2021.280115>
- Birkedal, E. & Askeland, H. (2022). Kirkelig demokrati under korona-pandemien: En studie av valgte kirkelederes delaktighet i beslutninger om tiltak i Den norske kirke. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 9, 1–25. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v9.64>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
- Christianson, M. K., & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572–576. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3.). Sage.
- Daland, M. (2021). *Nedstengingen og tiden etterpå: En kvalitativ studie av pastorers opplevelse av å være menighet og pastor under Covid-19 pandemien* [Masteroppgave, Ansgar høyskole]. <https://nva.sikt.no/registration/01835b6d1ec8-7bde5aa9-4743-44a7-8075-d313de227721>
- Danbolt, L. J., Isene, T. A., & Stålsett, G. (2021). Gudshusbehov i tider med stengte kirker og moskéer: Psykososiale og eksistensielle erfaringer under pandemien våren 2020. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 38(1), Artikkel 1. <https://doi.org/10.48626/tpt.v38i1.5431>
- D’Auria, G. & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *Psychology*, 22(2), 273–287.
- Finlay, L. (2012). *Unfolding the Phenomenological Research Process: Iterative Stages of “Seeing Afresh”*. 53(2), 172–201. <https://doi.org/10.1177/0022167812453877>
- Funchess, T., Hayes, T., Lowe, S., Mayfield-Johnson, S., & Baskin, L. (2022). The Perceptions and Lived Experiences of African-American Pastors at the Onslaught of the COVID-19 Pandemic in Mississippi. *Journal of Pastoral Care & Counseling*, 76(2), 89–96. <https://doi.org/10.1177/15423050221090860>
- Graen, G. B. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Hodøl, H.-O., Emanuelsen, R., & Johannessen, G. C. (2021a). Kirker, korona og nettbaserte gudstjenester. *Norske medietidskrift*, 28(2), 01–21. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2021-02-02>
- Hodøl, H.-O., Emanuelsen, R., & Johannessen, G. C. (2021b). Kirker, korona og nettbaserte gudstjenester. *Norske medietidskrift*, 28(2), 01–21. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2021-02-02>
- Hodøl, H.-O., & Sæbø, E. (2021). Seernes opplevelse av nettbaserte gudstjenester. *Kirke og Kultur*, 126(1), 31–54. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3002-2021-01-04>
- Huygens, E. (2021). Practicing Religion during a Pandemic: On Religious Routines, Embodiment, and Performativity. *Religions*, 12(7), 494. <https://doi.org/10.3390/rel12070494>
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utgave). Abstrakt.
- Josefsson, U., & Wahlström, M. (Red.). (2022). *Svensk frikyrklighet i pandemin: En studie av församlingen i corona och corona i församlingen*. Institutet för Pentekostala Studier.
- Johnston, E. F., Eagle, D. E., Headley, J., & Holleman, A. (2022). Pastoral Ministry in Unsettled Times: A Qualitative Study of the Experiences of Clergy During the COVID-19 Pandemic. *Review of Religious Research*, 64(2), 375–397. <https://doi.org/10.1007/s13644-021-00465-y>
- Koronakommisjonen. (2021). *NOU 2021: 6—Regjeringen.no*. Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/?ch=2>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Gyldendal.
- Lawton-Misra, N., & Pretorius, T. (2021). Leading with heart: Academic leadership during the COVID-19 crisis. *South African Journal of Psychology*, 51(2), 205–214. <https://doi.org/10.1177/0081246321992979>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utgave). Universitetsforlaget.
- Markow, F., & Åkerlund, T. (2023). Pentecostal Leadership: Exploring a Global Phenomenon. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. WorldCat.org. <https://doi.org/10.51327/JHKQ5569>
- Mitroff, I. I. (2020). Corona virus: A prime example of a wicked mess. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120071. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120071>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed). Sage.
- Orton, A. J., & Withrow, L. R. (2015). Transformative Potentials of Liminal Leadership. *Journal of Religious Leadership*, 14(1).
- Osei-Tutu, A., Kenin, A., Affram, A. A., Kusi, A. A., Adams, G., & Dzokoto, V. A. (2021). Ban of Religious Gatherings during the COVID-19 Pandemic: Impact on Christian Church Leaders' Well-Being in Ghana. *Pastoral Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s11089-021-00954-5>
- Paras, N., Sy, R., & Tus, J. (2021). The Lived Experiences of Filipino Pastors in Online Ministry Amidst COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study. *International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education*, 7. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14029154.v1>
- 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. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Leadership*, 1(1), 31–49. <https://doi.org/10.1177/1742715005049349>
- Ribeiro, M. R. C., Damiano, R. F., Marujo, R., Nasri, F., & Lucchetti, G. (2020). The role of spirituality in the COVID-19 pandemic: A spiritual hotline project. *Journal of Public Health (Oxford, England)*, 42(4), 855–856. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdaa120>
- Roxburgh, A. J. (1997). *The missionary congregation, leadership & liminality*. Trinity Press International.
- Roxburgh, A. J. (2013). *Missional map-making: Skills for leading in times of transition*. Jossey-Bass.
- Shamir, B. (2007). *From Passive Recipients to Active Co-Producers: The Roles of Followers in the Leadership Process. Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to JR Meindl*. Information Age Publishing.
- Sirris. (2023). *Frivillighet og ledelse av frivillige*. Cappelen Damm.
- Sisti, L. G., Buonsenso, D., Moscato, U., Costanzo, G., & Malorni, W. (2023). The Role of Religions in the COVID-19 Pandemic: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), Artikkel 3. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031691>
- Teigen, K. H. (2020). Opplevelse. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/opplevelse>
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Turner, V. W. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Aldine de Gruyter.
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World. *Journal of Change Management*, 21(2), 144–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
- Van Gennep, A. (1960). *The Rites of Passage*. University of Chicago.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- 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), 1–23. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>
- Wu, Y., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32, 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.
- Åkerlund, T. (2018). *A phenomenology of Pentecostal leadership*. Wipf & Stock.

Guro Hockley (f. 1984) er stipendiat ved Høyskolen for ledelse og teologi (HLT) og tilknyttet doktorgradsprogrammet ved VID vitenskapelige høyskole. Hun har en mastergrad i ledelse og menighetsutvikling fra Ansgar høyskole. Denne artikkelen tar utgangspunkt i en masteravhandling fra 2021, veiledet av Truls Åkerlund og Lars Råmunddal (biveileder). Hennes forskning og forskningsinteresser inkluderer ledelse, pentekostal ledelse og praktisk teologi. guro.hockley@hlt.no.