

Robert Stolpnes

Kommunikasjon og informasjonsåndtering i en krise

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Pål Erling Martinussen

Januar 2023

Robert Stolpnes

Kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Pål Erling Martinussen
Januar 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise

Forord

Den 12 mars 2020 kl 14.05 inviterte daværende statsminister Erna Solberg og helse- og omsorgsminister Bent Høie til pressekonferanse, hvor de orienterte om nye og inngripende tiltak for å bekjempe pandemien.

Denne avsluttende oppgaven representerer et siste ledd i min mastergrad i organisasjon og ledelse ved NTNU. Jeg startet studieløpet våren 2020 og har fått muligheten til å fordype meg i mange interessante temaer og problemstillinger, som jeg håper kan tilføre denne masteroppgaven mye positivt gjennom erfaringer, nysgjerrighet og faglig interesse. Denne oppgaven har lært meg utrolig mye om kommunikasjon, noe som har utviklet min lederkompetanse.

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende og lærerikt, men har også vært svært krevende i en hektisk hverdag med jobb og familieliv. Innføringen av den nye og mye omtalte helseplattformen har tatt mye av oppmerksomheten min i arbeidssammenheng når oppgaven ble skrevet.

Det er behørig å rette en stor takk til alle som har bidratt, inspirert og hjulpet meg i arbeidet med denne oppgaven. Spesielt må jeg takke mine informanter i enhetsledernetverket for hjemmetjenesten i Trondheim kommune, som ga meg muligheten til å få et innblikk i deres erfaringer fra kommunikasjon med de ansatte under pandemien. I tillegg må jeg takke min veileder Pål Erling Martinussen ved NTNU for innspill og samarbeid, samt min kone Anne Lise, som har vært den viktigste støttespiller og samarbeidspartner i utarbeidelsen av denne oppgaven.

Robert Stolpnes

Trondheim, 26.01.2023

Summary

The coronavirus pandemic was handled very differently when it hit in 2020. Professional communities and authorities in different countries perceived the threat differently, and it was challenging to establish a common and correct understanding of the situation. It was important to provide frequent and good information about changes, measures, and the infection situation in line with the information available at the time. Effective communication was crucial in determining course of action for organizations, and it involved being transparent about uncertainties, providing timely information, and clearly communicating guidelines and measures.

The theme of this study is communication and information management in a crisis. My research question is formulated as follows: *How did the home care unit managers communicate with their employees during the pandemic?* The study aims to find answers to how the unit managers in the Trondheim municipality ensured good information flow to the employees, and to highlight any obvious success factors in terms of how they communicated.

The empirical contribution in this study is based on a qualitative research method, with a total of four interviews with home care unit managers in the Trondheim municipality. Two physical and two digital interviews were conducted with audio recordings that were transcribed before the information was analyzed and discussed.

The unit managers led the home care service differently during the lockdown compared to a normal situation. The key finding in this study was that the leaders had to change their leadership style and adopt a more situation-specific approach, in addition to being more authoritarian in their communication methods in general. Having a physical presence in order to maintain a feeling of security and trust among employees, was a success factor. Given that the information base was constantly changing, the managers sought to quickly forward information to establish a common understanding of the situation. To achieve this, it was necessary to repeat, summarize and concretize information, as the amount of information was vast.

Keywords: Leadership, leadership style, communication, information management, crisis.

Sammendrag

Koronapandemien ble håndtert svært ulikt da den rammet i 2020. Fagmiljøer og myndigheter i ulike land oppfattet trusselen forskjellig, og det var utfordrende å danne en felles og korrekt situasjonsforståelse. Det var viktig å gi hyppig og god informasjon om endringer, tiltak og smittesituasjonen i takt med informasjonsgrunnlaget man hadde. God kommunikasjon var viktig og avgjørende for valg av strategi, og det handlet om å være åpen om usikkerheten, gi tidlig informasjon og kommunisere råd og tiltak enkelt og tydelig.

Tema for denne studien er kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise. Min problemstilling er formulert slik: *Hvordan kommuniserte enhetslederne i hjemmetjenesten med sine ansatte under covid-19 pandemien?* Studien retter seg mot å finne svar på hvordan enhetslederne i Trondheim kommune sikret god informasjonsflyt til de ansatte og om det var noen suksessfaktorer i deres kommunikasjon.

Det empiriske bidraget i denne studien er basert på en kvalitativ forskningsmetode, med til sammen fire intervjuer av enhetsledere for hjemmetjenesten i Trondheim kommune. Det er gjort to fysiske og to digitale intervju med lydopptak som er transkribert før informasjonen ble analysert og drøftet.

Enhetslederne ledet hjemmetjenesten forskjellig under nedstengingen sammenlignet med en normalsituasjon. Det fremtredende i denne studien var at lederne måtte endre sin lederstil og ha en situasjonsbestemt tilnærming, i tillegg til å være mer autoritær i sin måte å kommunisere på. Fysisk tilstedeværelse for å skape trygghet og tillit blant sine ansatte var en vesentlig suksessfaktor. Da informasjonsgrunnlaget stadig endret seg, har de tilstrebet å gi oppdatert informasjon for å skape en felles situasjonsforståelse. For å få til dette var det nødvendig å gjenta, sammenfatte og konkretisere, da mengden informasjon var enorm.

Nøkkelord: *Ledelse, lederstil, kommunikasjon, informasjonshåndtering, krise.*

Innholdsfortegnelse

Forord

Summary

Sammendrag

1.0 Innledning	7
1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling.....	8
1.3 Oppgavens struktur.....	9
1.4 Covid-19 pandemien.....	10
2.0 Teori	11
2.1 Artikler og tidligere forskning.....	11
2.2 Ledelse og lederstil.....	13
2.3 Kommunikasjon og kommunikasjonsprosessen.....	15
2.4 Kommunikasjonskanaler.....	17
2.5 Kriseledelse og kommunikasjon.....	18
2.6 Sammenhengen mellom kommunikasjon og situasjonsforståelse.....	20
2.7 Organisasjonsstruktur.....	21
2.8 Organisasjonskultur.....	22
3.0 Metode	23
3.1 Forskningsdesign.....	24
3.2 Valg av metode.....	24
3.3 Intervju.....	25
3.4 Planlegging av intervju.....	27
3.5 Utvalg av informanter.....	27
3.6 Transkribering og analyse.....	29
3.7 Reliabilitet, validitet og generalisering.....	31
3.8 Forskningsetikk.....	33
3.9 Oppsummering av metodedelen.....	34
4.0 Presentasjon og analyse av data	34
4.1 Ledelse.....	35

4.2 Fysisk kommunikasjon	40
4.3 Digital kommunikasjon.....	45
4.4 Kultur.....	49
4.5 Overraskelsesmomenter.....	51
5.0 Drøfting.....	53
5.1 Ledelse.....	54
5.2 Fysisk kommunikasjon.....	59
5.3 Digital kommunikasjon.....	62
5.4 Kultur.....	65
6.0 Sammenfatning.....	69
7.0 Litteraturliste.....	71
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	74
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	75
Vedlegg 3: Vurdering av prosjektet, NSD.....	80

1.0 Innledning

Den 12 mars 2020 er en dag vi aldri vil glemme. Denne dagen kom de mest inngripende tiltakene i fredstid i Norge og medførte en rekke uforutsette hendelser og situasjoner som alle måtte forholde seg til. Som avdelingsleder i den kommunale helsetjenesten var det knyttet stor usikkerhet til hvordan man skulle organisere arbeidet og hvordan smitte ville påvirke sykefravær og pasientenes helsetilstand. Denne situasjonen var ekstraordinær og man var ikke forberedt på det som ventet, selv om man hadde beredskapsplaner som skulle ivareta sikkerhet og tjenesteproduksjonen. Hvordan skulle man forholde seg til all informasjonen som ble gitt, og hvordan skulle man kommunisere tiltak og endringer som ble anbefalt og pålagt?

Denne empiriske studien retter fokus mot enhetsledernes subjektive opplevelse av sin kommunikasjonen med de ansatte under covid-19 pandemien. Det kvalitative bidraget i denne studien er basert på intervjuer med fire enhetsledere for hjemmetjenesten i Trondheim kommune. Siden dette er et erfaringsbasert masterprogram har jeg vært opptatt av å knytte egne erfaringer og faglig ståsted opp i mot valgt teori og forskning for å drøfte denne oppgaven. Min problemstilling ble utarbeidet med utgangspunkt i egen kunnskapsinteresse og nysgjerrighet knyttet til kommunikasjon: ***Hvordan kommuniserte enhetslederne i hjemmetjenesten med sine ansatte under covid-19 pandemien?*** Dette er den overordnede problemstillingen, men for å forsøke å konkretisere og tydeliggjøre hva jeg ønsker å undersøke har jeg kommet frem til to forskningsspørsmål som min oppgave skal besvare.

- 1. Ledelse i oppstått krise, hvordan sikre informasjonsflyt til de ansatte?**
- 2. Er det noen felles suksessfaktorer i enhetsledernes kommunikasjon med de ansatte?**

Jeg har forsøkt å avgrense problemstillingen for å ha mulighet til å gå i dybden, da en omfattende problemstilling vil gi en mer overfladisk behandling av temaet. Perioden for innsamling av data er avgrenset fra den totale nedstengingen av samfunnet den 12 mars 2020 til per dags dato. Ved å ta utgangspunkt i innhentet empiri, tilgjengelig teori, forskning

og erfaringsbasert kunnskap håper jeg å kunne besvare min problemstillingen på en god måte.

I innledningen er det ryddig for meg å skrive litt om hjemmetjenesten og Trondheim kommunens ansvar i forhold til å yte helsehjelp. Kommunen har ansvaret for å yte nødvendig helse- og omsorgstjenester for alle som oppholder seg i kommunen, som innebærer å beskytte befolkningens helse og forebygge sykdom (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 35). Helsetjenester i hjemmet er en tjeneste kommunen er pålagt å tilby, hvor hovedmålet er at tjenestemottakerne skal få bistand og mulighet til å mestre hverdagen i eget hjem så lenge de ønsker det og så lenge det er faglig forsvarlig. I dag er det 12 ulike hjemmetjenester i Trondheim kommune som har ansvaret for ulike geografiske områder. Enhetene har forskjellig størrelse med tanke på årsverk, geografi og antall tjenestemottakere, og jobber for å gi like tjenester etter Trondheim kommunes kjerneverdier som er åpen, modig og kompetent. Hver enhet har i hovedsak et lederteam bestående av en enhetsleder med tre tilhørende avdelingsledere, i tillegg til bistand fra stab med ulike støttefunksjoner. I organisasjonens førstelinje er det hovedsakelig ansatt sykepleiere, vernepleiere, ergoterapeuter, helsefagarbeidere og ufaglærte vikarer som arbeider i turnus. I tjenesten koordineres mye av de dagligdagse oppgavene gjennom fastsatte møtepunkter og felles rapportsituasjoner. Disse møtepunktene ses som viktig for å opprettholde god kommunikasjon- og informasjonsdeling med de ansatte som omhandler tjenestelige behov.

Jeg vil tydeliggjøre min for forståelse og erfaringer knyttet til kommunikasjon og ledelse, da dette vil ha stor betydning for hvordan jeg forstår ledelse og kommunikasjon som begrep og prosess. Siden jeg selv er helsepersonell og jobbet som leder under pandemien er det vanskelig å ha en helt objektiv rolle da forståelsen kan påvirke tolkning av empiri og teori. Som leder vet jeg at det i en hektisk hverdag kan være utfordrende å prioritere god og tilstrekkelig kommunikasjons- og informasjonsdeling når mye krever oppmerksomhet, noe som ble forsterket under pandemien da det kom mengder med informasjon. God kommunikasjon i en krisesituasjon er ekstra viktig for å sikre samarbeid, koordinering og en samlet situasjonsforståelse. Som leder har jeg erfart viktigheten av å vise retning for oppgavene og trygge medarbeiderne, noe som ble spesielt fremtredende under pandemien da det var mange ubesvarte spørsmål og stor usikkerhet.

[1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling](#)

Kommunikasjon er et svært essensielt og viktig tema i alle settinger, jobbmessig som privat. Dette har bidratt til at jeg ønsket å fordype meg mer i de kommunikative prosessene med mål om å styrke min kunnskap. Masterprogrammet i organisasjon og ledelse har et stort lederfokus, og mye av min dagligdagse jobb som avdelingsleder for hjemmetjenesten i Trondheim kommune omhandler ledelse. Eget faglig ståsted vil alltid ha en innvirkning på hva slags fenomener man er opptatt av og hvordan man ønsker å utforske disse. Jeg har et stort ønske og mål om å tiltre i en stilling som enhetsleder for hjemmetjenesten i fremtiden, og tenkte at denne problemstillingen var en fin og strategisk mulighet for å få et enda bedre innblikk i enhetslederrollen i form av kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise. Valget om å se på enhetslederrollen under pandemien var også et valg basert på å distansere meg litt fra min egen posisjon som avdelingsleder i samme organisasjon. Ved å fokusere på et høyere ledernivå vil jeg få muligheter til å opparbeide meg kunnskap og erfaringer som kan gjøre meg til en bedre avdelingsleder, og som kan gi meg et viktig fortrinn i søknadsprosessen til en enhetslederstilling senere i yrkeskarrieren.

Pandemiens ytre påvirkning på organisasjonen har fascinert meg, og forskning på en ekstraordinær og krevende situasjon har stor relevans for min egen kompetanseutvikling. Målet med studien var å finne svar som kunne gi informasjon og overførbar relevans til en senere krisesituasjon. Et annet argument for valg av tema og problemstilling er at kommunikasjon og informasjonshåndtering til ansatte er nedfelt i arbeidsmiljøloven. I arbeidsmiljøloven § 4-2 står det at det skal gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon. I omstillingsprosesser som medfører betydelige endringer for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2006).

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven har en standard struktur som følger en tradisjonell deduktiv tankegang med innledning, teori, metode, analyse og drøfting (Tjora, 2021 s. 274). Oppgaven består av seks kapitler med en avsluttende litteraturliste. I innledningen redegjør jeg for valg av tema og problemstilling. I kapittel to presenteres det generelle teoretiske rammeverket som jeg vil ha som bakteppe rundt min forståelse av empirien, og som senere skal brukes i drøftingen av

problemstillingen. I kapittel tre forklares og begrunnes de metodiske valgene som ligger til grunn i forskningen. Kapittel fire redegjør for analyse av empirien som er fremskaffet gjennom intervjuene som også vil inneholde en del tolkninger rundt funn i studien. Kapittel fem drøfter empiri i forhold til det valgte teoretiske rammeverket, erfaringsbasert kunnskap og forskning. I kapittel seks vil jeg gjøre et forsøk på å trekke noen linjer som oppsummerer funn i lys av problemstillingen.

1.4 Covid-19 pandemien

Covid-19, eller korona som det også kalles, er et virus som først ble oppdaget i Wuhan i Hubeiprovensen i Kina i årsskiftet 2019/2020. Covid-19 kan klassifiseres som selve sykdommen, mens coronavirus er navnet på viruset som forårsaker sykdommen. Verden har flere ganger tidligere stått overfor epidemier, større utbrudd av smittsomme sykdommer, oftest i områder hvor mennesker bor svært tett. Når slike utbrudd blir verdensomspennende og spredt til flere ulike kontinenter, brukes ofte begrepet *pandemi* (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 103). En pandemi kan betegnes som en alvorlig tilstand som utgjør en stor risiko for befolkningen med tanke på konsekvenser som dødsfall, økonomiske belastninger, psykiske reaksjoner og store belastninger for helsevesenet. Sårbarheten er stor i alle samfunn hvor sykdommer smitter lett ved dråpesmitte, eller luftbåren smitte som få eller ingen er naturlig immune mot, og som det ikke finnes vaksine eller behandling mot. En pandemi kan føre til at en stor del av befolkningen blir syke samtidig, og at en enda større del blir borte fra arbeidsplassen. Dette kan bidra til at viktige samfunnsfunksjoner svekkes eller i verste fall bryter sammen (DSB, 2019). I forkant av covid-19-utbruddet var det ikke et spørsmål om det ville komme en pandemi, men hvor og når den ville inntreffe. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap fremhevet i sin analyse om mulige krisescenarier i 2019 at det var svært sannsynlig at en pandemi ville inntreffe med et skadelig omfang (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 27). Ifølge Bjelland & Nakstad (2021), kan en pandemi betegnes som en katastrofe når det er et misforhold mellom de oppgavene som skal løses, og de ressursene som er tilgjengelige for å løse dem. Den store smittebølgen som rammet i februar og mars 2020, satte helsevesenet på store prøver i Norge og store deler av verden.

Helsedirektoratet skal bidra til et godt samvirke innad i helse- og omsorgstjenesten. Direktoratet skal gi faglige råd, iverksette vedtatt politikk og forvalte regelverk (Bjelland &

Nakstad, 2021 s. 33). I Norge er det normalt helsedirektoratet som etter delegasjon fra helse- og omsorgsdepartementet som koordinerer helse- og omsorgssektorens innsats og tiltak når en større helsekrise truer eller har inntruffet. Et rådgivende organ for helsedirektoratet og folkehelseinstituttet er pandemi- og epidemikomiteén. Den er sammensatt av personer med høy kompetanse på smittevernberedskap, influensa, pandemisk influensa og generell beredskap. Komiteen har til hensikt å gi råd og tiltak før, under og etter pandemisk influensa, hvor målet er å bidra til en best mulig koordinering av tiltakene som gjøres i forbindelse med en pandemi (FHI, 2022). Helsedirektoratet er også Norges smittevernmyndighet og kan etter smittevernloven § 4-1 treffe vedtak for hele eller deler av landet som kan inkludere møteforbud, stenging av virksomheter, begrensninger i kommunikasjon, isolering og når det er avgjørende å iverksette tiltak raskt for å motvirke overføring av sykdommen. Loven gir også helsemyndighetene fullmakter til å iverksette tiltak for å forebygge og hindre smittespredning gjennom å pålegge karantene, hindre bevegelser inne eller ute av områder og begrense reisevirksomhet. Loven pålegger også kommuner og regionale helseforetak å utarbeide smittevernplaner (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 58). Det var i realiteten dette som skjedde den 12 mars 2020, da landet på mange måter stengte ned for å få kontroll på smittespredningen og hindre pandemien i å spre seg ytterligere (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 105).

2.0 Teori

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere og gjøre rede for de teoretiske perspektivene som skal belyse problemstillingen min sammen med empirien i studien. Jeg vil også redegjøre for noen sentrale begreper i denne delen av oppgaven. Først vil jeg presentere aktuelle artikler og forskning som omhandler ledelse og kommunikasjon. Jeg vil videre fokusere på *ledelse og lederstil, kommunikasjon og kommunikasjonsprosessen, samt ulike kommunikasjonskanaler*. Deretter vil jeg se på *sammenhengen mellom kriseledelse og kommunikasjon og hvordan danne en felles situasjonsforståelse*. Til slutt i denne delen av oppgaven vil jeg rette fokus mot *organisasjonsstruktur og organisasjonskultur* da dette har stor betydning for hvordan kommunikasjonen fungerer mellom leder/ledelsen og de ansatte i organisasjonen.

2.1 Artikler og tidligere forskning

Siden jeg startet å skrive denne oppgaven i januar 2022 har det underveis kommet mye forskning og artikler om temaet. Det er gjennomført mange undersøkelser og studier i Norge og resten av verden, og det har vært utfordrende å forholde seg til mye nytt underveis. I min søken etter forskning kom jeg over en artikkel hvor det ble påpekt at enkle og tydelige budskap er avgjørende for å kunne lykkes med kommunikasjonen under en krise, men også problematisk fordi krisen som hendelse alltid er sammensatt og kompleks. Nøkkelen til god kommunikasjon ligger i å kunne observere og håndtere samspillet mellom det enkle og det komplekse. Det er viktig å tenke på hvordan man kommuniserer om krisen da den enkeltes måte å forstå verden vil påvirke den enkeltes reaksjoner på krisen (Bakken, 2020).

Norad som jobber med utviklingssamarbeid og for å nå FNs bærekraftsmål har samarbeidet med FHI om å viderefremme kunnskap fra sin forskning og evaluering om hvordan myndigheter og organisasjoner kan gi god kommunikasjon til befolkningen under en pandemi. En tidligere evaluering av UNICEFs ebola respons i vest Afrika viser tydelig at hvordan man kommuniserer med befolkningen under en epidemi kan ha stor betydning for om befolkningen lytter til rådene. Fokuset i forskningen er rettet mot at informasjonen skal være åpen, troverdig og lett tilgjengelig (Norad, 2020).

I en kvalitativ forskningsartikkel publisert i sykepleien.no ble det gjort flere funn. Hensikten var å utforske sykepleierens erfaringer med omstillinger i sykehjem og hjemmesykepleien under Covid-19 pandemien sett i fra ansattes perspektiver på informasjonsflyten. Funn peker på at de ansatte hadde behov for informasjon og struktur i hverdagen. Sykepleierne opplevde en varierende informasjonsflyt og at det var utfordrende at andre yrkesgrupper ikke hadde fått med seg informasjon om endrede rutiner. Informantene problematiserte det å bruke skjønn for å avklare retningslinjene da alle vurderte de ulikt. I intervjuene kom det tydelig frem at det var viktig med god og tilstrekkelig informasjon, og at informantene var avhengige av å forstå rutinene og de ulike retningslinjene for å føle seg trygge. Funn fra internasjonale studier om Covid-19 og andre pandemier viser i denne sammenheng at støtte fra ledelsen er viktig for at sykepleierne skal oppleve å ha kontroll. Andre studier viser at ledere som er sterkt tilstede i krisesituasjoner, gir ansatte økt trygghet i å være i felten (Debesay & Ege, 2022).

Covid-19 gjorde at man ble nødt til å omstille seg på svært kort tid. Sintef har forsket på dynamikken i team og mellom ledelse og ansatte i fem store nordiske selskap på

hjemmekontor i 2020. Nøkkelen i forskningen var at ledere som kunne gi avkall på kontroll og gjøre seg selv overflødig gjennom å utføre tjenende lederskap, var de som klarte seg best gjennom pandemien. Gruppen i motsatt ende som har fokusert på kontroll og formelle prosesser, har hatt en langt tøffere periode under pandemien (Hansen, 2021). Forskningen viser også at hjemmekontor ikke fører til synkende produktivitet, ofte er den mer effektiv. Forskning indikerer at relasjoner bygges best når folk treffes fysisk, og forskere har gjennom koronapandemien påpekt at organisasjoner har blitt tvunget til å forandre måten de organiserer arbeidshverdagen på og de ser ingen grunn til at dette skal reverseres når pandemien blir ferdig. Man ser klare positive trekk ved hjemmekontor som blant annet fleksibilitet, økt konsentrasjon, unngått arbeidsvei og støyreduksjon, noe som antyder at hybridløsninger vil øke i omfang (Hansen, 2021).

2.2 Ledelse og lederstil

Det finnes mange definisjoner på ledelse, men med tiden er det blitt en stor enighet om at *ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*. Ledelse kan derfor ses som en relasjon hvor hensikten er rettet mot å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål. Ledelse er et stort forskningsområde med en rekke ulike innfallsvinkler. Ledelseslitteraturen omfatter store mengder bøker og artikler om hva ledere kan gjøre for at organisasjonen skal bli effektiv, innovativ, konkurranse- og omstillingsdyktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 405). Ledelse er å påvirke mennesker direkte, for eksempel gjennom samtaler, ulike former for ordre, eller gjennom å støtte og inspirere medarbeiderne. Ledelse handler også om å påvirke atferd indirekte gjennom å være sentral i utformingen av formelle strukturer som mål og strategier, i tillegg til å påvirke kultur som ses som en del av den uformelle strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 21).

Mennesker er svært forskjellige, både når det gjelder erfaringer, personlighetstrekk og bagasje. Dette påvirker deres tilnærminger til hvordan de utøver lederskap, da noen kan være rause og diplomatiske, mens andre er rigide og autoritære. I situasjoner som er preget av tidspress og kaos, kan det være behov for å ta kritiske beslutninger som kan gjøre det nødvendig å velge en lederstil for raskt og effektivt komme fram til ønsket resultat. Resultatet vil i stor grad dreie seg om å iverksette en effektiv arbeidsflyt og å gjenopprette situasjonen til

en normalt tilstand, men det vil ofte være kontekstavhengig hvilken lederstil man velger (Martinsen, 2020 s. 188).

Lederstil handler om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Forskning viser en begrenset støtte og argumentasjon for at det er en bestemt lederstil som gir de beste resultatene i alle situasjoner. Dette betyr at ulike situasjoner vil kreve forskjellige lederstiler for at resultatene skal bli tilfredsstillende (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 417). Dette støttes også i Mintzbergs rolleteori, hvor lederens forhold til interne og eksterne aktører står sentralt. En leder må hele tiden forholde seg til andre mennesker, både i og utenfor sin egen enhet. Dette kan innebære politiske myndigheter, medier og eksterne aktører, samtidig som en leder må forholde seg til sine nærmeste ledere og medarbeidere i organisasjonen. Mintzberg hevder at lederens tilknytning til interne og eksterne aktører må forholde seg til tre ulike nivåer. Det første er *informasjonsnivået*, hvor lederen forventes å innhente og formidle kunnskap som er av betydning for virksomheten. På denne måten bidrar lederen med å opprettholde informasjonsstrømmer innad i organisasjonen og utad til omgivelsene. Det andre nivået er *menneskenivået*, hvor lederen forventes å ha kontakt med sine medarbeidere i form av støtte, teamsammensetning og oppfølging. Sentralt i dette nivået står også lederens utstråling som en ledende skikkelse. Det tredje og siste nivået i Mintzbergs rolleteori er *handlingsnivået*. Konkret kan man si at mange ledere må ta stilling til hva som bør gjøres og prioriteres i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 433).

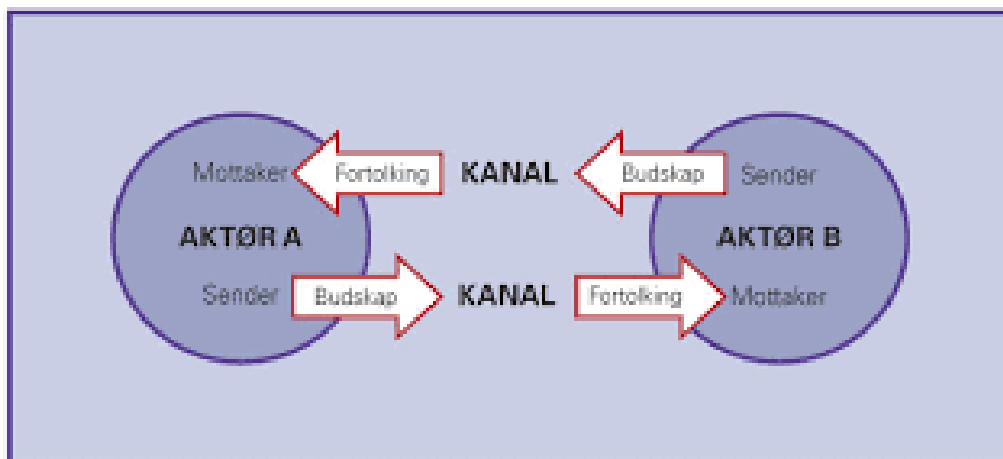
De ulike rollene i en leders hverdag kan være vanskelig å skille da de ofte flyter inn i hverandre på forskjellige måter. Lederens evne til å fylle de ulike rollene i hverdagen vil ha stor betydning for at ledelsen blir god, selv om det blir svært utfordrende å fylle alle disse rollene like godt hele tiden. Ifølge Mintzberg er god ledelse å oppnå en *dynamisk balanse mellom de ulike rollene, som vil si at de vurderes og vektlegges etter hva de ulike situasjonene krever*. Her konkluderes det med at gode ledere evner å se hvilke roller som er mest betydningsfulle i en situasjon, og som prioriterer disse rollene fornuftig i den spesifikke situasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 435). Situasjonsbestemt ledelse bygger på den forutsetning at lederen er i stand til å variere egen atferd, samt tilpasse lederstil til situasjonen på en måte som har gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner (Martinsen, 2020).

For at en organisasjon skal fungere, er det viktig at medlemmene har en *felles* forståelse av de oppgavene som skal løses. Det er viktig at lederen tydelig deler informasjon og formidler sine planer og intensjoner, samt at det fattes beslutninger, slik at det blir tydelig for de ansatte hvilke oppgaver som skal løses og hvordan. Lojalitet til oppgavene og beslutningene er viktig ved kritiske hendelser, og mange ganger mangler det tid til å prosessere og ta langvarige diskusjoner når spesielle eller alvorlige hendelser inntreffer (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 149).

2.3 Kommunikasjon og kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon er essensielt for at en organisasjon skal fungere, og man er avhengig av at medlemmene i en organisasjonen snakker sammen for å koordinere arbeidsoppgaver og funksjoner. Jo sterkere behovet for koordinering er, desto sterkere blir behovet for kommunikasjon. Dette gjelder også når beslutninger tas, da kvaliteten på beslutningene er avhengig av hvor godt informasjonsgrunnlaget er. Kommunikasjon i en organisasjon kan ses som en kollektiv handling hvor flere mennesker jobber sammen for å koordinere oppgaver for å nå mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 268). Kommunikasjonen påvirker alt som skjer i organisasjoner og kan defineres som en kompleks og kontinuerlig prosess hvor informasjon formidles gjennom verbale og ikke-verbale kanaler (f.eks e-post) mellom to eller flere aktører. Uavhengig av hvem som kommuniserer er alle med i kommunikasjonen gjennom meningsdannelse omkring informasjonen som formidles. Informasjon kan oppfattes ulikt, noe som ofte kan forsterkes av kontekst eller kompetanseområde. Når det kommuniseres spiller informasjon, assosiasjoner, ideer, holdninger og følelser inn på hvordan det hele blir oppfattet og tolket (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 270-271).

Effekten av kommunikasjon avhenger av organisasjonsstrukturelle og kulturelle forhold, hva som kjennetegner personer og grupper av personer som kommuniserer, og hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes til å kommunisere. Forskning viser imidlertid at kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Kommunikasjon i organisasjoner kan være ikke-verbal, hvor kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler må tolkes for å bestemme eller identifisere seg med hva som egentlig menes med det som blir formidlet (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 270).



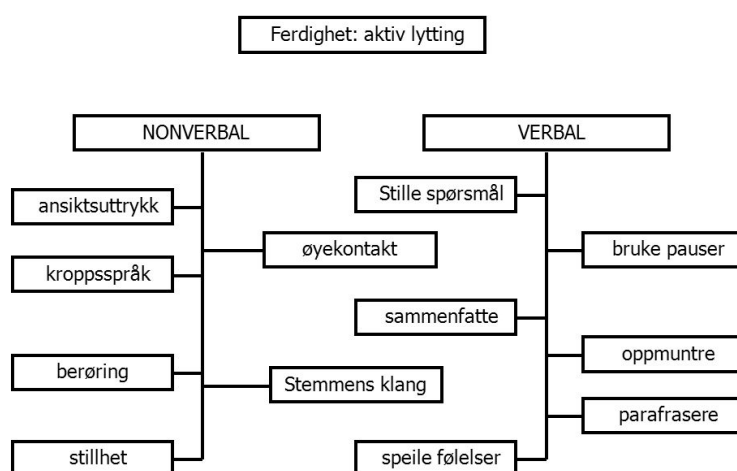
Figur 1.0 *Kommunikasjonsprosessen*, (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 271).

Som det fremgår av modellen i figur 1.0, tenker man at enhver kommunikasjon består av to eller flere aktører. Dette kan illustreres gjennom en sender som ønsker å formidle et budskap, og en mottaker som mottar informasjonen. Første ledd i kommunikasjonsprosessen starter ved at sender må kode informasjonen, det vil si formulere og uttrykke det budskapet som han eller hun vil formidle. Sender må i andre ledd velge kanal for overføring av informasjonen som kan innebære vurderinger for om man skal uttrykke seg skriftlig eller muntlig eller via formelle eller uformelle kanaler. Tredje ledd i modellen presiserer at mottaker må dekode informasjonen, som betyr at informasjonen må fortolkes for at mottaker skal kunne danne seg et bilde av hva sender ønsker å formidle. Effektiv kommunikasjon defineres ofte som at mottaker tolker innholdet på en måte som samsvarer med intensjonene til senderen. Siste ledd i kommunikasjonsprosessen er tilbakemelding, hvor mottaker gir svar til senderen på informasjonen som er mottatt. Modellen viser også at all kommunikasjon skjer i en kontekst som både påvirker aktørene og selve prosessen, som man i tradisjonell forskning på kommunikasjon omtaler som støy i kommunikasjonen. Nyere forskning ser ikke på dette som støy, men tar for gitt at mulighetene for å lykkes med å formidle et budskap uten misforståelser vil variere fra situasjon til situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 271).

Verbal kommunikasjon defineres som muntlig og skriftlig kommunikasjon og dekker således det budskapet som formidles i det muntlige og skriftlige språket. Gjennom språket uttrykkes holdninger, tanker og følelser som tydeliggjør hva som er formålet med kommunikasjonen. Det er derfor avgjørende å være forberedt på den verbale kommunikasjonen da sterke argumenter for sitt syn vil gi større muligheter for å lykkes budskapet. Usikkerhet og svake

argumenter vil redusere påvirkningen tilsvarende, da all kommunikasjon kan relateres til samhandling (Bråten, 2011 s. 14).

Nonverbal kommunikasjon omtales ofte som kroppsspråk i dagligtalen. Kroppsspråk og følelser er to av flere momenter i direkte samhandling som har betydning for kommunikasjon- og informasjonshåndteringen. Kroppsspråk kan gi viktig informasjon om hva man tenker om hverandre og hvilke interesser man har for andres synspunkter. Følelser formidles også mest effektivt gjennom sosial samhandling, men forskning viser at følelser også kan formidles elektronisk, men svært begrenset (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 274). Begge deler er viktig i den gjensidige utvekslingen av informasjon, men det er spesielt viktig å være bevisst hva man ønsker å kommunisere med sin kroppsholdning i den nonverbale kommunikasjonen (Bråten, 2011 s. 15). Som vist i figur 1.1 nedenfor kan aktiv lytting deles inn i to hovedkategorier som igjen kan sammenfattes i ulike delferdigheter. Figuren er på ingen måte fullstendig, men belyser noe av kompleksiteten i kommunikasjonsprosessen (Eide & Eide, 2008 s. 24).



Eide og Eide 1999

Figur 1.1 Aktiv lytting.

2.4 Kommunikasjonskanaler

Før IKT-revolusjonen med sosiale medier og internett lå skillet i kommunikasjonen mellom skriftlig eller muntlig informasjon. Fysisk avstand hadde da stor betydning for valg av

kommunikasjonskanal. Muntlig kommunikasjon ble utøvd ved at man møttes for samtale ansikt til ansikt eller via telefon. Skriftlig informasjon var tekst, figurer og tall som ble formidlet i form av e-post, brev, rapporter og notater. Flere studier før IKT-revolusjonen belyser at de fleste syntes at muntlig ansikt til ansikt-kommunikasjon var den mest effektive. Muntlig kommunikasjon gjør det mulig å formidle informasjon og få rask og direkte tilbakemelding på det som kommuniseres (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 274).

Utviklingen av kommunikasjonsteknologi har bidratt til bedre og raskere kommunikasjonsmuligheter. Internett, datamaskiner, smarttelefoner, sosiale medier og nettskyer for lagring av informasjon gjør at man i dag kan kommunisere og samarbeide uavhengig hvor man befinner seg. Kommunikasjonskanalene baserer seg stadig mer på internett, samtidig bruker man ofte intranett, e-post, mobil og tekstmeldinger internt i organisasjonen for å samarbeide og holde hverandre orientert. Ulike kommunikasjonskanaler kan brukes i forskjellige settinger og avhenger ofte av situasjonen, hva kommunikasjonen dreier seg om og hva som kjennetegner relasjonen mellom sender og mottaker. Relasjonsbygging kan øke den sosiale kapitalen som gjør det lettere å nå ut med informasjon og meninger i ulike kommunikasjonskanaler. En annen form for digital kommunikasjon kan være gjennom digitale møter hvor man gjennom lyd og bilde kan kommunisere med hverandre via skjerm (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 273-276).

2.5 Kriseledelse og kommunikasjon

Kriser omfatter i prinsippet helt spesielle uønskede situasjoner med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersonene, gruppene, organisasjonene eller landene som rammes. Større naturkatastrofer, krigsutbrudd, epidemier, hungersnød og kollaps i kritisk infrastruktur, kan være eksempler på hendelser som normalt kan falle under krisebegrepet. I den daglige talen kan ordet krise brukes i en langt videre sammenheng, men i ledelsessammenheng defineres krisehåndtering som *summen av tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet for å begrense skadene og bringe krisen til opphør*. Dersom man mangler gode beredskapsplaner og forberedelser, har man ikke annet valg enn å improvisere så godt det lar seg gjøre (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 22).

Kriser stiller helt andre krav til lederegenskaper og samarbeidsevner enn en normal arbeidssituasjon. Evnen til å skaffe seg oversikt, prosessere store mengder informasjon, fatte

gjennomtenkte beslutninger og etterfølge at beslutningene gjennomføres på riktig måte er svært sentralt ved kriseledelse (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 92). Lederens rolle er særskilt viktig i krisesituasjoner, og det gjelder å løse den så raskt som mulig, med minst mulig skadevirkninger og kostnader. Målet er å vende tilbake til normal virksomhet raskest mulig, med forbedret effektivitet, med materielle og immaterielle verdier intakt, og med nye og forbedrede mål (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 17). I en krise handler det mye om å etterstrebe en form for kontroll. Dette kan innebære kontroll over ansatte, utstyr og informasjons- og kommunikasjonssystemer. I tillegg handler kontroll om å fastsette prosedyrer og ettergå at disse følges, noe som vil handle mye om ledelse og god koordinering. Kontroll benyttes for å synkronisere og iverksette tiltak, som er nyttig for å etablere felles målsetninger for ansatte som arbeider i første linje (Bjelland & Nakstad, s. 99). Den daglige lederstilen dreier seg ofte om å være demokratisk, men kriseledelse baseres ofte på de tre K-er, *kommando, kontroll og kommunikasjon*. Kommando innebærer å utøve ledelse gjennom å gi ordre og kontroll handler om å ha oversikt og påvirkningskraft. God kommunikasjon er en forutsetning for både å kunne kommandere og kontrollere. De tre områdene lederen bør organisere arbeidet rundt i kommunikasjonsarbeidet er en god *situasjonsforståelse, informasjonsdeling og kontroll* (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 32).

I større virksomheter vil kriseledelse ofte etableres på flere nivåer. En del av toppledelsen vil kunne inngå i en strategisk ledergruppe. Under denne vil lederskapet for krisen etableres, med relevante fullmakter. For at kriseledelsen og stab skal være oppdatert til enhver tid, er det viktig at statusmøter gjennomføres med jevne mellomrom, selv i travle perioder. Dette vil gi rom for at alle oppdateres om situasjonen, at arbeidet koordineres, oppgaver delegeres og at problemløsning ivaretas (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 48+81).

Det er fire grunnleggende prinsipper for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap, noe som også gjelder for *kommunikasjon i krise*. Det første er *ansvarsprinsippet*, som går ut på at den som har ansvaret i normalsituasjoner også skal ha det i krisesituasjoner. Det andre er *likhetsprinsippet*, hvor den daglige organiseringen også skal benyttes i krisesituasjoner. Det tredje er *nærhetsprinsippet*, som går ut på at krisen skal håndteres på lavest mulig nivå. Det fjerde er *samvirkeprinsippet*, som går ut på at hver enkelt aktør har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samarbeid med relevante aktører og virksomheter, både når det gjelder forebygging, beredskap og krisehåndtering (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 32).

Rask og åpen kommunikasjon med befolkningen og andre aktører skaper tillitt til råd som gis, tillit til den som gir råd og etterlevelse av råd (FHI, 2020). Sentrale prinsipper for god kommunikasjon i en krise handler om å *være åpen om usikkerhet, gi informasjon tidlig, og kommunisere råd og tiltak på en enkel og tydelig måte*. Det legges også vekt på at informasjonen skal *være tilgjengelig* for alle med et enkelt språk med bruk av relevante kommunikasjonskanaler. I tillegg er det viktig å koordinere budskapet med andre aktuelle aktører (FHI, 2020). Statens kommunikasjonspolitikk legger vekt på *åpenhet, medvirkning og at relevant informasjon skal nå ut til alle*. Fokuset er også rettet mot å opplyse om rettigheter, plikter og muligheter, samt at kommunikasjonen skal oppleves enhetlig og samordnet (DSB, 2016).

2.6 Sammenhengen mellom kommunikasjon og situasjonsforståelse

Den informasjonen man får må tolkes og forstås, og det er viktig å dele situasjonsforståelsen med lederen og teamet sitt for at man sammen skal bli enige om hvem, hva, hvordan, når og hvorfor. Basert på situasjonsforståelsen må det tas beslutninger. Det er en lederoppgave å velge passende oppgaver til medarbeiderne, noe som krever at man som leder har god oversikt over sin egen organisasjon. Gjennom kommunikasjon kan man formidle ordre, tiltak og koordinere oppgaver, og det vil være sentralt å være tydelig på hvor og hvordan kommunikasjonen skal foregå. Ofte vil kommunikasjonen kombineres med verbal ansikt til ansikt, verbal kommunikasjon over telefon og bruk av IKT- plattformer med elementer av skrift og sms. Det er avgjørende at lederen gir klar beskjed om hvilke(n) plattform(er) som skal benyttes (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 146).

Boin et al. (2005) benytter begrepet "sensemaking" som inngår i den første fasen i deres beskrivelse av en krisehåndteringsprosessen. Sensemaking handler om forståelse og erkjennelse av en krise, som er en kjent utfordring i flere organisasjoner. En av årsakene til at dette ikke fungerer optimalt, begrunnes med svak informasjonsdeling og ulik oppfattelse. De hevder at det i mange tilfeller kan finnes ulike indikatorer som kan bidra til at man kan forutse en krise. Likevel sliter beslutningstakere ofte med å se sammenhengen før det er for sent. De mener dette kan ha en sammenheng med at signaler kommer fra flere ulike hold i systemet, informasjon blir holdt tilbake eller at den ikke blir delt på en forståelig måte. Viktige beslutninger i kriser blir ofte tatt under ekstremt press og stress, og svært ofte er disse situasjonene helt ukjente for beslutningstakeren (Boin et al. 2005). De peker videre på at

erfaring er en nøkkelfaktor for å håndtere ulike situasjoner mer effektivt i utførelser av oppgaver.

2.7 Organisasjonsstruktur

Hvordan en organisasjon fungerer er avhengig av både den formelle strukturen og den uformelle organisasjonskulturen. Organisasjonsstruktur betegnes ofte som organisasjonens skjelett og angir et rammeverk for det optimale innenfor en organisasjon. En organisasjonsstruktur er en fremstilling for hvordan organisasjoner er oppbygd og drives, og den vil være forskjellig innenfor ulike organisasjoner. Organisasjonsstruktur viser til hvordan man fordeler arbeidet innenfor en virksomhet, samt hvilke systemer for *koordinering, styring og kontroll* som iverksettes. Dette vedtas ofte i et formelt beslutningsorgan som en ledergruppe, og er gjerne skriftliggjort i et regelverk eller i et organisasjonskart (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 68).

Organisasjonsstrukturen inneholder fire sentrale elementer: 1) *fordeling av oppgaver på enkeltmennesker og grupper*, 2) *fordeling av beslutningsmyndighet i linje (hierarki) og stab*, 3) *mekanismer for å koordinere aktiviteter*, og 4) *ordninger for å styre og kontrollere ansatte*. Hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å *påvirke atferd i en spesiell retning*, men det er utfordrende å finne et samsvar mellom den formelle strukturen og det som faktisk skjer i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 114). Organisasjonsstrukturen legger retningslinjer for og begrensninger på de ansattes handlingsfrihet i arbeidet. Som ansatt i en hvilken som helst organisasjon, så forventes det at man arbeider mot de målene organisasjonen har satt, prioriterer oppgaver i tråd med strategien og opptre slik stillingsinstruksen sier (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 20).

Formell struktur angir både hva som forventes av kommunikasjon mellom ledere og ansatte, og hvem man skal kommunisere tettest med i organisasjonen. Kommunikasjonsmønstre i organisasjoner påvirkes sterkt av hvordan oppgaver og ansvar fordeles i den formelle strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 68). Organisasjoner formes og utvikles gjennom kommunikasjon, og for at organisasjoner skal fungere, må medlemmene snakke sammen, de må forstå hva andre snakker om, og de må kunne sende informasjonen til hverandre. Arbeidet i organisasjoner dreier seg i all hovedsak om kollektiv handling, at flere mennesker jobber sammen om å nå et mål. For å lykkes med dette må mennesker kommunisere med

hverandre. Kommunikasjon er selve grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner i organisasjoner, og koordinering forutsetter at mennesker tilpasser seg hverandre. Når teamarbeid blir viktigere, blir det også essensielt å forstå hvordan team kan kommunisere effektivt for å løse komplekse oppgaver. Kvaliteten på beslutninger som skal fattes er avhengig av hvor godt informasjonsgrunnlaget er. Dette betyr at informasjonen må formidles til beslutningstakere, og at informasjonen må være *tilgjengelig* når det er behov for den. Læring forutsetter tilbakemelding og deling, og at erfaringer blir kommunisert. Organisasjoner er avhengige av at kunnskap som utvikles et sted i organisasjonen, spres til andre, noe som skjer ved kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 269).

2.8 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et uformelt organisatorisk trekk, og i organisasjonslitteraturen definerer Edgar Schein organisasjonskultur slik:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det betraktes som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 124).

Det som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra hva vi generelt forstår med kultur i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisatorisk ramme. Et sentralt tegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen. Det legges ofte vekt på:

- 1) at kulturen er et sett av meninger som mennesker har i fellesskap,
- 2) at kultur oppfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe, og
- 3) at kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 123).

Kultur i organisasjoner vokser frem over tid, som et produkt av sosiale prosesser og kontekst. Kultur kan ikke vedtas eller styres, men kan i noen grad påvirkes gjennom tilrettelegging og interne prosesser. Noen organisasjoner preges sterkt av sin særegne kultur, mens andre organisasjoner knapt har en egen kultur. Organisasjoner preges også av subkulturer som kan defineres som en tydelig, særegen kultur i en mindre identifiserbar gruppe. Subkulturer kan også ha ulike regler og normer innad i organisasjoner. Organisasjonskulturen har betydning for kommunikasjon, prioriteringer, kjøreregler, identitetskonstruksjon, praksiser og virkelighetskonstruksjon (Schieffloe, forelesningsnotater, 02. februar 2021). Kommunikasjon er helt sentralt i det opplevde samholdet i organisasjoner. Dårlig kommunikasjon er dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold. Derfor kan man si at kommunikasjon er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og for å bygge kultur som gir grunnlag for å utvikle en organisatorisk identitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 269).

3.0 Metode

I dette kapitlet skal jeg begrunne hvilke metodiske valg som er tatt i denne studien med bakgrunn i problemstillingen. Jeg vil redegjøre for forskningsdesign og presentere de valgene som ble tatt i forbindelse med intervjuene og utvelgelsen av informantene. Jeg vil også skrive om transkribering, analyse av data, reliabilitet, validitet og generalisering. Til slutt i dette kapitlet vil jeg reflektere over de etiske sidene i forskningsprosjektet. Min problemstilling er formulert slik: ***Hvordan kommuniserte enhetslederne i hjemmetjenesten med sine ansatte under covid-19 pandemien?***

Når man skal gjøre en studie i egen organisasjon er det viktig å være bevisst sin egen forforståelse da den kan påvirke handlinger og valg. For at denne studien skal bli mest mulig pålitelig er det viktig at jeg har en åpen og objektiv holdning til behandlingen av informasjonen som fremkommer i intervjuene. Selv om jeg skal være bevisst min egen forforståelse vil det være utfordrende å trekke refleksjoner og konklusjoner uten å være påvirket av egen forforståelse.

3.1 Forskningsdesign

Studien tar sikte på å forstå hvordan et utvalg enhetsledere for hjemmetjenesten i Trondheim kommune kommuniserte og informerte sine ansatte under covid-19 pandemien. Målet er å se informantenes subjektive fortellinger i lys av selvvalgt teori om kommunikasjon og ledelse fra teorikapitlet. Gjennom intervjuene håper jeg at enhetsledernes handlinger og tanker knyttet til kommunikasjon, informasjon og ledelse kommer fram på en god måte. I denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse noen suksessfaktorer i informantenes kommunikasjon med de ansatte, samt hvordan de sikret god informasjonsflyt. Målet er å finne svar som kan gi relevant erfaring og kunnskap som kan øke kvaliteten og bevisstgjøringen rundt kommunikasjonen når det oppstår lignende krisesituasjoner igjen. Det er svært viktig at enhetsledernes kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise er god, med mål om at innbyggerne i Trondheim kommune skal sikres et godt og sikkert tjenestetilbud av god kvalitet for de med behov for hjemmebaserte tjenester. For å lykkes med dette ses det som en forutsetning at de ansatte til enhver tid er tilstrekkelig og godt informert så de føler seg forberedt og ivaretatt for den jobben de skal utføre.

Denne studien er en reell undersøkelse av virkeligheten, og sådan har denne studien et ikke eksperimentelt design. Undersøkelsen kan sies å ha et mer eksplorerende eller utforskende design, som kan forklares med at forskningsområdet er lite kartlagt. Selv om kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise kan ha stor overføringsverdi på flere områder, anses mitt utvalg og min avgrensning som en liten nisje og et lite kartlagt område. I denne studien går jeg inn som forsker med egne erfaringer, som ofte kan være typisk for et eksplorerende design. Målet er å se på noen sammenhenger mellom enhetsledernes svar, men dette er ikke en sammenlignende studie, selv om likheter og ulikheter vil kunne drøftes og analyseres i de videre kapitlene.

3.2 Valg av metode

I dette avsnittet ønsker jeg å klargjøre de ulike stegene i min forskningsprosess for å vise hvordan jeg har tenkt og gått frem underveis. For å svare på min problemstilling har jeg valgt kvalitativ forskningsmetode, med håp om å få innsikt og forståelse av informantenes tanker omkring problemstillingen. Dette begrunnes med at metoden er godt egnet for innhente data som skal underlegges en empirisk analyse. I en kvalitativ forskningsprosess står man som

forsker overfor ulike valg, hvor det er viktig å kontinuerlig argumentere faglig for det man velger eller velger bort. Metoden bygger på et informantsubjektivt empirisk grunnlag hvor jeg får mulighet til å komme tett på informantene, noe jeg anser som spennende og relevant for min studie. Jeg er opptatt av informantenes handlinger, opplevelser og meningsdanning for å svare på problemstillingen. Bruk av intervju som kvalitativ tilnærming vil muliggjøre rask og praksisnær informasjon, hvor jeg som forsker kan tolke informasjonen uten at det nødvendigvis finnes et presist rammeverk for tolkningen som skal gjøres. Dette kan gi rom for å belyse problemstillingen fra ulike vinkler, som kan være en fordel når man jobber med ikke-kvantifiserbare størrelser, slik som opplevelser, meninger, refleksjoner og emosjoner rettet mot et bestemt tema. Metoden kan likevel ha klare begrensninger da det intervjues et lite utvalg som kan gi et snevert og informantsubjektivt empirisk grunnlag. For å nærme meg empirien i denne studien er jeg inspirert av den fenomenologiske tilnærmingen. Det fenomenologiske perspektivet tar utgangspunkt i subjektets erfaringer og opplevelser, og prøver å forstå fenomenet fra informantenes eller subjektets ståsted (Tjora, 2021).

Studien har ikke til hensikt å finne målbare kvantitative størrelser. Kvantitativ metode ble for meg vurdert som mindre egnet til å finne gode, utfyllende og direkte svar på min problemstilling. Dette begrunnes med at min problemstilling er utfordrende å tallfeste i målbare tall. I en større studie ved en senere anledning ville det vært interessant å spørre de ansatte hvordan de følte kommunikasjon- og informasjonshåndtering fra enhetslederne fungerte under pandemien. En slik undersøkelse kunne gitt noen tallstørrelser på ansattes opplevelser, men denne studien tar ikke sikte på dette.

3.3 Intervju

Det finnes mange måter å samle inn data på, og i denne studien har jeg vurdert at intervju vil være en godt egnet metode. Dette begrunnes med at informasjonen jeg ønsker å finne ligger i hver enkelt enhetsleder, og for å fremme deres intensjoner, begrunnelser og forståelse vil intervju være en fornuftig fremgangsmåte for studien. Det finnes ulike forskningsintervju som kan benyttes i kvalitative studier som kan variere fra strukturerte intervju med forhåndsplanlagte spørsmål til mer ustrukturerte intervju. Strukturerte intervjuer med f.eks tallskala fra 1-10 eller beskrivende skala som "helt uenig - uenig - nøytral - enig - helt enig", ble ikke vurdert i min studie, da denne metodiske tilnærmingen anses å skape for trange rammer som kan resultere i at det kan bli utfordrende å fremme enhetsledernes opplevelser

på en god måte. Et helt ustrukturert intervju ble også ekskludert som metodisk tilnærming, da metoden fra mitt perspektiv anses å kreve mer trening for å gi gode resultater. Jeg ønsket imidlertid å gå for et semistrukturert intervju, som på mange måter kan karakteriseres med strukturerte spørsmål som gir rom for åpne svar. Metoden gir meg som forsker rom for oppfølgingsspørsmål for å kunne gå mer i dybden ved behov.

Informantene fikk skriftlig informasjon om studiets formål og tema på forhånd, men ikke spørsmålene i intervjuguiden. Dette begrunnes med at jeg ønsket en form for spontanitet og umiddelbare tanker omkring spørsmålene, istedenfor gjennomtenkte og forberedte svar. Spontanitet og gode refleksjoner kunne trolig lykkes også i en mer ordinær samtale uten struktur, men for meg ble risikoen med og ikke ha en strukturert plan for stor, så denne tanken ble eliminert.

Som forsker ønsket jeg å etterstrebe minst mulig innvirkning på informantene for å unngå at de ble farget av mitt språk og interesser. Informantene fikk beskjed om at jeg deltok i intervjuet som forsker, og at jeg ønsket at de skulle svare fritt på mine spørsmål fra intervjuguiden. Studiens hensikt var å innhente kunnskap om informantenes erfaringer med *ledelse, kommunikasjon og informasjonshåndtering* til de ansatte under pandemien, som ved en fenomenologisk tilnærming kan gi rik informasjon om aktuelle hendelser som representerer informantenes egen virkelighet.

Alle de fire intervjuene var tiltenkt gjennomført som oppsøkende dybdeintervju på den respektive enhetsleders arbeidsplass for å redusere tidsbruk for informantene, men også i den hensikt å skape trygge og like rammer for prosessen. Tjora (2021), formidler at datagenereringen må kunne frembringe mest mulig relevant og pålitelig informasjon uten unødig bruk av forskers og informantenes tid og ressurser. Selv om forskningen skal være effektiv, fraråder han å følge minste motstands vei, fordi det i motstanden ofte ligger anledninger til læring og oppdagelser. To av intervjuene ble imidlertid gjennomført som digitale videomøter grunnet at jeg måtte gjennom en akuttoperasjon. Selv om halvparten av intervjuene ble gjennomført digitalt, følte jeg dette hadde liten betydning for den totale informasjonsmengden jeg fikk gjennom intervjuprosessen. Alle intervjuene var planlagt til en klokke time, men varte alt fra 40 til 55 minutter. Siden dybdeintervju er tidkrevende og gir potensielt svært mye informasjon som må bearbeides, vurderte jeg at et lite utvalg informanter ville redusere mulighetene for å komme i en situasjon hvor datamaterialet ble for

stort og uhåndterlig. I frykt for at informantene ikke var like "ivrige" fortellere, ønsket jeg å ha nok spørsmål for å sikre tilstrekkelig informasjon, da det på forhånd var usikkert om jeg fikk nok og riktig informasjon til den videre analysen. En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervju er at man greier å skape en avslappet stemning hvor informantene føler at det er greit å snakke åpent om personlige erfaringer. Jeg følte alle informantene viste en profesjonalitet til intervjuprosessen, hvor de la vekt på å svare godt på spørsmålene rundt deres kommunikasjon med de ansatte under pandemien.

3.4 Planlegging av intervju

Under planleggingen av intervjuene hadde jeg en grunntanke om at gode forberedelser ofte har betydning for sluttresultatet. For å etterstrebe en lik intervjuprosess, ble det utarbeidet en intervjuguide for å sikre en best mulig struktur og like forutsetninger for intervjuene. Dette ville gi meg som forsker et mer sammenfallende beslutningsgrunnlag for å analysere datamaterialet i etterkant.

I utarbeidelsen av intervjuguiden har jeg forsøkt å formulere spørsmålene slik at de hverken leder eller lukker informasjon i for stor grad. Spørsmålene i intervjuguiden er mest rettet mot å få åpne svar, som jeg mener fremmer mine mulighetene til å få tilstrekkelig informasjon. Åpne spørsmål kan bidra til å ufarliggjøre intervjusituasjonen og skape en avslappet holdning under selve intervjuet. Et løst strukturert intervju ville optimalt sett krevd mer erfaring fra meg som forsker for å sikre et godt resultat, da denne metoden anses å ha best utbytte med større erfaring. Jeg valgte derfor en semistrukturert metodisk tilnærming i intervjuprosessen, noe som ofte karakteriseres med strukturelle spørsmål som gir rom for åpne svar. Metoden åpner muligheten for å stille reflekterende eller konkretiserende oppfølgingsspørsmål for å kunne gå i mer i dybden på enkeltspørsmål. Metoden innebærer en intervjuguide for å holde fokus og fornuftig struktur gjennom intervjuprosessen. Siden jeg har en del erfaringsbasert kunnskap rundt informantenes arbeidssituasjon, ble det enklere for meg å se til aktuelle spørsmål som ville være relevante i studien. Spørsmålene var ment å svare på de sentrale oppgavene en enhetsleder har knyttet til kommunikasjon, informasjon og ledelse i en krisesituasjon. Samtidig var det viktig for meg å tenke på at store sprik i svarene kunne gi utfordringer i den videre analysen.

3.5 Utvalg av informanter

Når jeg fikk godkjent min prosjektskisse for masteroppgaven, startet jeg raskt med å kartlegge hvilke informanter som kunne være aktuelle i min studie. For å utfordre meg selv var det en spennende tanke å se til enhetsledernes perspektiver på kommunikasjon under pandemien, som kunne gi relevant læring da mitt overordnede mål og ønske er å tiltre i en enhetslederstilling på sikt. Jeg konkluderte tidlig med at intervju av et spesifikt utvalg enhetsledere ville være fremtidsrettet læring for min videre jobbkarriere og en strategisk mulighet til å bli en bedre og mer reflektert avdelingsleder. I tillegg ville utvalget distansere meg litt fra min rolle som avdelingsleder i samme organisasjon.

Jeg tok tidlig kontakt med kommunalsjef for helse i Trondheim kommune for å orientere om at jeg ønsket å gjennomføre en studie knyttet til kommunikasjon og informasjonshåndtering under pandemien. Hun har en formell lederrolle for enhetslederne i hjemmetjenesten i kommunen, og fikk på lik linje med informantene en kopi av informasjonsskrivet rundt studien. Jeg fikk tilbakemelding på at det var et bra og tydelig informasjonsskriv med en spennende problemstilling, samt at hun var positiv og støttet prosjektet.

Inklusjonskriteriene for å delta i denne studien var at informantene jobbet som enhetsledere i Trondheim kommune under pandemien. Det ble gjort et spesifikt utvalg av fire informanter som jobbet i stillingen i undersøkelsesperioden. Et lite utvalg informanter begrunnes med oppgavens omfang, samt mitt ønske om å gå i dybden på problemstillingen. Mye og variert informasjon kan utfordre mulighetene med å tolke informasjonen på en nøktern og systematisk måte (Martinsen, 2020 s. 115). Et stort utvalg kan skape utfordringer med mengden data som skal samles inn for analyse. Min manglende erfaring med intervju som kvalitativ metode argumenterer også for beslutningen om et begrenset utvalg. Det vil være bedre for meg å gjennomføre relativt få intervjuer og analysere disse godt, og et utvalg på fire enhetsledere anser jeg som overkommelig til den videre analysen. Et annet vesentlig argument i denne sammenhengen er at det per i dag kun er 12 enhetsledere for hjemmetjenesten i Trondheim kommune, noe som gjør at mitt utvalg på fire ses som et forholdsmessig utvalg med tanke på å få rekruttert informanter, samt sikre anonymisering.

Et sterkt ønske om å intervju enhetsledere i Trondheim kommune bidro til at det ikke ble nødvendig å ta stilling til om jeg skulle intervju enhetsledere i omkringliggende kommuner. Jeg har reflektert rundt at et utvalg blant omkringliggende kommuner kunne potensielt skapt andre perspektiver og ståsted for intervjuene. Manglende kjennskap til informantene og

deres organisering kunne resultert i at de hadde følt seg friere til å være ærlige i svarene på godt og vondt, og ikke nødvendigvis være så opptatt av å vise alt de har lykkes med i situasjonen. Jeg har vært bevisst på at et utvalg i egen arbeidsorganisasjon kan ha ulemper da informantene kan ha et ønske om å fremstå som forbilder og gode rollemodeller når de svarer på spørsmålene, istedenfor å svare reelt. På den andre siden kan tillit være en faktor som kan få informantene til å være ærlige på hvordan de har opplevd situasjonen. Valget med å intervju enhetsledere fra egen organisasjon er begrunnet med at jeg kjenner organisasjonen, samt visjonene til Trondheim kommune som helseorganisasjon. I tillegg ønsket jeg i hovedsak fysiske intervjuer selv om to intervjuer ble gjennomført digitalt. Det ville vært mer ressurskrevende med fysiske intervjuer med et utvalg fra omkringliggende kommuner. I min studie har jeg ikke fokusert på *hvilke* informanter i det totale utvalget av enhetsledere jeg ønsket å intervju, annet enn at de må ha jobbet som enhetsleder under pandemien. Jeg har ingen intensjon om å se spesifikt til variabler som f.eks geografi, størrelse eller utdanning. Det er viktig å nevne at jeg kun har en profesjonell relasjon til enhetslederne i Trondheim kommune.

Siden mitt utvalg skulle rekrutteres fra en begrenset gruppe med relativt like deltakere, sendte jeg en innbydelse via e-post med informasjonsskrivet for studien. Jeg fikk raskt positiv respons fra tre av fire forespurte informanter som ønsket å delta i studien, en av de fire valgte å ikke delta. Dette resulterte i en forespørsel til en ny informant som takket ja til deltakelse. Det ble gjort raske avtaler for et timelangt fysisk intervju på den respektives arbeidsplass med alle informantene, som senere ble endret til to digitale intervju på grunn av egen sykdom. Det ble derfor nødvendig å korrigere tidspunktet for de digitale møtene.

[3.6 Transkribering og analyse av data](#)

I all verbal kommunikasjon er stemmen det viktigste verktøyet, og alle er skapt med forskjellige stemmer, volum, tempo og flyt i kommunikasjonen. I mange sammenhenger kan kommunikasjon være krevende, og som mottaker skal informasjonen tolkes og forstås (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 138).

Muntlig og skriftlig språk kan være svært forskjellig, og det største tapet fra selve intervjuet til transkripsjonen er de visuelle ledetrådene. I en fysisk samtale kan det kommuniseres på mange forskjellige plan da kroppsspråk, mimikk, toneleie og bevegelser kan farge det

informanten kommuniserer verbalt. Når man skriftliggjør en samtale er det potensielt mange nyanser og faktorer som kan forsvinne. Dette kan være engasjement, toneleie, volum og forskjellige lyder. For å sikre en best mulig skriftlig gjengivelse fra intervjuene, var det viktig for meg som forsker å transkribere informasjonen, tanker og inntrykk raskt etter intervjuene. Jeg tok notater av uttalelser for å starte prosesseringen med en rask analyse av stoffet. For å få til en god transkripsjon og analyse brukte jeg lydopptaker under intervjuene for å sikre en korrekt muntlig sitering og gjengivelse fra informantene.

Jeg har reflektert rundt min egen forforståelse ved å forske i egen organisasjon, da personlig bakgrunn og erfaring vil påvirke hvordan studien formes med tanke på tema, metode, teori, analyse og drøfting. En definert forforståelse kan redusere mulighetene til å påvirke resultatene, selv om egne erfaringer i denne studien også kan krydre eller understøtte enkelte poeng i drøftingsdelen. En viktig faktor i denne sammenhengen vil være å åpne mulighetene for å justere forståelsen underveis i studien for å redusere forutinntatte oppfatninger.

I kapittel fire vil jeg fremheve informantenes erfaringer og fortellinger først og fremst ved bruk av sitater. Ved å bruke lydopptaker fikk jeg muligheten til å legge fram direkte sitater slik informantene la det frem. Dette vil styrke påliteligheten i studien da informantenes "stemme" gjøres synlig for leseren. For å skille de ulike informantene har jeg valgt å omtale de som informant 'A' til og med informant 'D'. I den videre analysen vil valgt teori drøftes med utgangspunkt i informantenes fortellinger og erfaringer knyttet til svarene fra intervjuguiden og i lys av valgt problemstilling.

Når jeg skulle ta fatt på analyseringen av datamateriale, var det viktig å gjøre materialet mer oversiktlig. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom de fire transkripsjonene for å søke etter relevante sitater og informasjon knyttet til problemstillingen. For å skaffe meg en oversikt og rød tråd i transkriberingsprosessen ble det hensiktsmessig for meg å lage en form for oppskrift på dette. Jeg benyttet fet skrift for informant og liten skrift for forsker. Det ble brukt store bokstaver hvis informanten snakket høytlytt, og pauser i kommunikasjonen, latter, og bevegelser ble dokumentert. Andre momenter som var viktig å bemerke ble innlemmet i parenteser som f.eks "tenker seg om". I transkriberingsfasen var det utfordrende å håndtere flere parallelle prosesser med prøving og feiling, noe som opplevdes som kaotisk til tider. Jeg har valgt å bruke mye sitater fra informantene for at leseren skal komme tettere på empirien

enn bare mine egne tolkninger. Opplysninger av betydning markerte jeg med markeringstusj og ulike notater ble skrevet ned. Denne prosessen var veldig tidkrevende og uoversiktlig, men helt nødvendig for å skaffe meg oversikt for å trekke beslutninger og informasjon rundt utsagnene. Jeg har tidligere hørt at en skriftliggjøring av analysen kan være utfordrende og tidkrevende, noe som var en viktig forforståelse for meg å ha i denne prosessen.

3.7 Reliabilitet, validitet og generalisering

Det kan være problematisk å garantere fullstendig reliabilitet i mine funn og resultater i denne studien. Dette betyr at det vil være utfordrende for en annen forsker å gjennomføre identiske intervjuer basert på de samme premissene og metoden med de samme resultatene. Det er vanskelig å ha en fullstendig objektiv rolle gjennom et intervju, da min tilstedeværelse vil kunne ha en avgjørende betydning for intervjuets gang med tanke på hvilke fortellinger informantene gir. Gjennom valg av tema, intervjuguide og min egen forforståelse vil det være vanskelig å unngå subjektive dreininger og refleksjoner rundt temaet som kan påvirke tolkningen av datamaterialet. For å styrke reliabiliteten ble det tatt lydopptak for å sikre en presis gjengivelse av de faktiske uttalelsene til informantene.

Forskning handler om å skape troverdige resultater gjennom begrunnede tolkninger gjort ved systematiske analyser av empiriske data. Det er også vesentlig at dette har et gjennomtenkt og systematisk design (Tjora, 2021 s. 283). I denne oppgaven har jeg forsøkt å redegjøre for de kvalitetsvurderingene som er gjort med tanke på egen forskning for å overbevise eller klargjøre kvaliteten i forskningen for andre.

Validitet knyttes til hvordan man som forsker tolker innhentet data, og gyldigheten av tolkningene man som forsker kommer frem til. Dette handler på mange måter om resultatene representerer virkeligheten som forskeren har studert. Denne studien tar høyde for å tolke intervju, og særlig informantenes fortellinger rundt kommunikasjon- og informasjonshåndtering i en krise. Siden jeg selv er helsepersonell og jobbet under pandemien er det vanskelig å ha en helt objektiv rolle hvor forforståelsen elimineres til det fulle. Egne erfaringer vil kunne påvirke tolkningen av datamaterialet, men en reflektert holdning rundt dette håper jeg kan gi en så nøytral rolle som mulig i min tolkning og analyse av materialet, noe som styrker studiens validitet. En god metodisk tilnærming til den informasjonen som ble formidlet vil også gi rom for å bedre studiens validitet. Det vil komme

tydelig fram i denne studien hva som er egne ord og vurderinger, og hva som er sitater eller utsagn fra informantene, noe som trolig kan styrke den totale validiteten i studien.

For å minske risikoen for feilvurderinger var det viktig for meg som å etterstrebe gjennomføringen av intervjuene så likt som mulig for alle informantene. Dette ble systematisk etterfulgt gjennom intervjuguiden. I intervjusettingen var det viktig for meg å inneha en nøytral forskerrollen og tre til side som avdelingsleder for en periode. Dette var et aktivt valg for å unngå å påvirke informantene, selv om det selvsagt var vanskelig å unngå engasjement etterhvert som relevant informasjon kom frem. Jeg fikk et inntrykk av at informantene var profesjonelle og ærlige i sine svar. En kvalitativ intervjuundersøkelse kan resultere i temaer og forhold som ikke var tiltenkt som spørsmål i forskningen hvor informantene kan komme inn på personlige opplevelser og erfaringer som de knytter til sine egne holdninger (Tjora, 2021 s. 37).

I kvalitative studier er det fortolkningen som gir grunnlaget for generaliseringen. Det som vil ha stor betydning er om tolkningen som utarbeides i en studie eller prosjekt også kan ha relevans i andre sammenhenger. Dersom man evner å frembringe rike og detaljerte beskrivelser av den konteksten man studerer, vil dette kunne styrke generaliseringen. I denne studien er spørsmålet knyttet til om mine fortolkninger av informantenes fortellinger representerer andres erfaringer omkring kommunikasjon- og informasjonshåndtering i en krise eller pandemi. Kort konkludert har jeg ingen garanti for at informantenes fortellinger er representativt til den sanne virkelighet. I tillegg kan min forforståelse og egne meninger gi tolkninger av fortellingene som representerer noe annet enn det som var tiltenkt. Dette kan by på utfordringer med tanke på å skaffe målbare variabler som kan brukes til videre generalisering. Det er viktig å påpeke at jeg har forsøkt å inneha en så nøytral rolle som mulig i tolkningen av materialet og gjengivelsen fra informantene. Presentasjonen av den kvalitative forskning var krevende da funnene måtte komprimeres mye for å gi en oversikt, noe som kan skape utfordringer for den totale kvaliteten i forskningen.

Å være en god forsker krever spesifikke kunnskaper, ferdigheter og improvisasjon, noe jeg anser som egenskaper som vokser frem gjennom erfaring. En god analyse vil ofte kreve gode diskusjonspartnere, som krever at empirien er så godt dokumentert at de får et mest mulig direkte innsyn i den empiriske analysen. I min studie er det kun forsker og veileder som

har hatt tilgang til informasjon, noe som reduserer mulighetene til å fremskaffe en bred og reflektert teoretisk forståelse. Denne studien undersøker på mange måter et ufarlig tema som bidrar til at det trolig ikke vil være behov for å anonymisere stoffet så mye at vesentlig informasjon forsvinner i analysen. Selv om all forskning hviler på tillit mellom forsker og den det forskes på er det viktig å tenke på at det finnes lovverk som regulerer etikken i forskningen, og at det forventes at man som forsker ivaretar hensynet til informantene.

3.8 Forskningsetikk

Det finnes flere mulige etiske implikasjoner i denne studien. Dette går i korte trekk ut på hensynet til informantene, informert samtykke, konfidensialitet og informasjon om hva deltakelse i studien innebærer. Studien benytter intervju som metode, og det ble sendt meldeskjema om prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). NSD fungerer som personvernombud for forsknings- og studentprosjekter som gjennomføres ved alle universiteter. Hovedoppgaven til NSD er å sørge for at bestemmelsene i personvernopplysningsloven og helseregisterloven med tilhørende forskrifter følges. Siden innlevelse og fortolkning ofte er en integrert del av forskningsprosessen, vil forskjellige faglige tilnærminger og teoretisk ståsted åpne for ulike, men likevel rimelige tolkninger av det samme materialet. Det vil derfor være viktig å reflektere og redegjøre for hvordan egne verdier og holdninger kan påvirke temavalg og tolkninger. Redelighet i dokumentasjonen, konsistens i argumentasjon, upartiskhet i vurderinger og åpenhet om usikkerhet er felles forskningsetiske forpliktelser, uavhengig av verdimessig eller vitenskapsteoretisk posisjon (NESH, 2016). I meldeskjemat ble det informert om forskningsprosjektets fokus, hvilken gruppe mennesker det skulle forskes på og hvordan prosjektet var tiltenkt gjennomført. Prosjektet ble godkjent.

Forskningsetikk handler også om anonymisering av informantene. Potensielt kan informantenes ulike fortellinger indirekte avsløre hvilken enhet det er snakk om. Identifiserbare opplysninger kan på mange måter være utfordrende å unngå, men jeg har reflektert mye rundt at informasjon som kan knyttes direkte til den enkeltes enhet unngås. Informantene ble gjort kjent skriftlig og muntlig om at det ville bli gjort lydopptak under intervjuet, hvor alle opptak ville transkriberes og slettes i etterkant av studien. Informantene fikk tilbud om gjennomlesning og kommentering av transkriberingen for å sikre korrekt meningsoppfatning i etterkant av selve intervjuet. Tjora (2021) formidler at en fullstendig og objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form kan være svært utfordrende.

I denne studien er det innhentet skriftlig samtykke fra de fire enhetslederne som deltok. Det var viktig å sikre at informantene hadde kjennskap til hva de hadde samtykket til, da et grunnprinsipp i denne forskningen er basert på informert samtykke. En forventningsavklaring før selve intervjuet var viktig for å synliggjøre rammene og skape en felles forståelse for hverandres roller i studien. Dette handlet i stor grad om at jeg var der som forsker og ikke en kollega, og at hensikten skulle være profesjonalitet rundt selve intervjuet. Når det i ettertid gjelder profesjonalitet i analysen av datamaterialet, er det vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine forutfattede meninger bevisst eller ubevisst.

Hvordan man oppfører seg vil påvirke kommunikasjonen der og da, samt at tillit og gjensidig respekt mellom aktørene forventes. Den kvalitative forskningen gjøres ved hjelp av direkte kontakt med informantene, og vanlig høflighet er et godt utgangspunkt for etisk god forskning (Tjora, 2021 s. 54). Etiske hensyn vil kunne begrense hva slags innsyn som kan gis ved presentasjon av empiriske data ved bruk av intervjuer. Dette vil på mange måter kreve å balansere hensyn til presentasjon av detaljer og etiske hensyn knyttet til informantenes personlige data. Et annet etisk dilemma som traff meg var hvordan jeg skulle få tak i informantenes subjektive posisjon, samtidig som jeg skulle holde en viss struktur gjennom intervjuprosessen.

3.9 Oppsummering av metodedelen

I dette kapittelet har jeg redegjort for metodikken i forskningen min. Jeg har begrunnet metodevalg for å sikre en best mulig kvalitet i studien, samtidig som jeg har reflektert rundt metodens mulige svakheter. Presentasjon av funn i studien vil formidles i analyse- og drøftingsdelen som kommer i kapittel 4 og 5.

4.0 Presentasjon og analyse av data

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere, analysere og tolke datamaterialet som kom frem fra de fire intervjuene jeg gjennomførte med enhetslederne for hjemmetjenesten i Trondheim kommune. Jeg ønsker å fremme informantenes historier og sitater rundt hvordan de har kommunisert med de ansatte under pandemien. Jeg presenterer datamaterialet tematisk ut i fra problemstillingen min, og ikke som en gjennomgang av hver enkelt informant.

En tematisk fremstilling vurderes å gi et bredere bilde av de faktiske opplevelsene, som innebærer en forenkling og sammenstilling av materialet som også kan gi enkelte rom for sammenligninger. For å skaffe meg en helhetlig oversikt startet jeg med å lese gjennom de transkriberte intervjuene for å se om det var tema eller områder som dominerte. For å inneha en mest mulig nøytral rolle i denne delen av oppgaven prøvde jeg å lese informantens svar på en så objektiv måte som mulig. Dette begrunnes med at det er informantens synsvinkel på problemstillingen som er av min interesse med tanke på å drøfte denne oppgaven i neste kapittel. For å svare på problemstillingen vil jeg bruke relevante sitater med enkelte tolkninger som eksemplifisering fra mine fire intervjuer, for å se hvordan empirien kan belyses av tidligere forskning og valgt teori. Analysekapittelet er komprimert i flere omganger, og er ganske fritt for teoretiske referanser.

Den kvalitative analysen har bidratt til mye tankearbeid og det har vært utfordrende å systematisere empirien. Det store spørsmålet i denne sammenhengen har vært hvordan mine data skal analyseres for å besvare problemstillingen min. For å lykkes med dette arbeidet var det svært essensielt å ha empiriske data i form av lyd og tekst som var mulig å kode i detalj. De kodene som lignet i innhold ble sammenfattet i samme kodegruppe i neste steg. Jeg har forsøkt å gjennomføre en sorteringsbasert koding hvor informasjon jeg anså som relevant ble skilt fra det jeg tolket som irrelevant informasjon. De ulike kodegruppene dannet grunnlaget for hva jeg ville utvikle som temaer i analysen, og jeg har valgt å fokusere på *ledelse, fysisk kommunikasjon, digital kommunikasjon, kultur og overraskelsesmomenter*. Det analytiske bidraget i denne studien er langt større enn det som er skrevet i oppgaven, men jeg har fokusert på å gå i dybden på fenomener som jeg opplevde som interessante med basis i valgt teori og problemstilling.

4.1 Ledelse

Når informantene i denne studien ble spurt om sin lederstil eller måten de leder på, var det et representativt trekk at alle har en tilstedeværende lederstil hvor de ønsker å være nære sine ansatte. Dette er ikke overraskende da Trondheim kommune som organisasjon har jobbet med begrepet nærledelse i flere år allerede. Funn i denne studien tyder på at tilstedeværelse under pandemien handlet mye om enhetsledernes forsøk på å ha kontroll i en svært uoversiktlig periode. I tillegg ses ansattes behov for informasjon og trygghet i en utfordrende arbeidssituasjon som en viktig faktor for informantens tilstedeværelse på enheten. Et annet

funn i denne studien, særlig hos 'A' og 'C' er en tydelig og autoritær måte og lede på, som i litteraturen gjerne er et kjennetegn på egenskaper ved ledelse i en krise. Dette er ikke overraskende, og begrunnes med pandemiens usikkerhet og alvorlighet. Når informant 'A' blir spurt om sin lederstil og informantens måte å lede på sier vedkommende:

“ Ehh, jeg er nok en synlig nærværsleder som kjenner jeg har et stort behov for å være nære, og se de ansatte. Ledelse handler for meg om, ja å være tilstede, ha en åpen dør for å trygge ansatte, noe jeg synes har vært ekstra viktig gjennom den pandemiske krisen. Som leder tenker jeg at man kan ha ulike lederstiler, men for meg handler det om å kjenne mine ansatte... å være tilstede i deres arbeidshverdag. Jeg kan nok sies å være en tydelig og, ja kanskje en formidlende leder som stiller krav til de ansatte. Min tydelighet har nok vært ekstra fremtredende under pandemien, kanskje litt mer autoritær enn vanlig... dette handlet nok mye om at situasjonen var usikker og alvorlig. Vi visste jo ikke hva dette viruset kunne gjøre med oss... vi var jo redde for sykdom og dødsfall. Jeg fikk veldig, (legger trykk på veldig) mange telefoner utover ordinær arbeidstid, dette var noe jeg selv hadde frontet for å være mer tilgjengelig for å redusere utryggheten. Det var jo, ja, veldig krevende å stå i dette for meg også til tider... vi hadde jo ingen sluttdato for denne pandemien, den var intens og varte jo ganske lenge før den roet seg litt... Det var litt sånn, nå må vi holde ut til over sommeren, nå må vi stå ut til høsten, så over jula, så neste sommer og neste jul ja...”

Informant 'B' reflekterer slik over sin lederstil:

“For meg har det vært viktig å få innsikt i ansattes førstehåndsutfordringer. Jeg har ikke reflektert spesielt rundt min lederstil, men har vært mest opptatt av hva som har vært våre utfordringer under pandemien, for så å snakke med de ansatte for å finne løsninger sammen rundt problemene. Dette trygget meg for det jeg også skulle gjøre. Jeg forstår når jeg skal være konkret, men ehh, jeg kan sikkert ha vært litt ullen innimellom, det handlet nok om at jeg også var litt utrygg.”

Informant 'C' siteres slik om sin lederstil:

“Jeg ønsker å være såpass nær de ansatte, at de opplever tillit til meg hvis det oppstår noe.”

Informant 'D' trekker frem dette med sin lederstil:

“Døra mi er åpen, jeg ser de ansatte gå forbi kontoret mitt hver dag, jeg får med meg stemningen og utfordringene. Jeg bryr meg mye om de ansatte, er spørrende, kanskje litt for nysgjerrig noen ganger. Jeg prøver å se alle ansatte, det synes jeg er viktig.”

'A' formidlet at tilstedeværelse på enheten var viktig spesielt under pandemien. Dette begrunner 'A' med behovet for kontroll i en uoversiktlig og usikker periode, i tillegg til de ansattes behov for trygghet. Informant 'B' la vekt på å være nære de ansatte for å at de kunne medvirke til beslutningene som måtte tas da det var viktig for å løse utfordringene på en best mulig måte. Hvis man ser informantenes lederstil samlet sett kan man se at de vektla å være synlige og tett på for å trygge de ansatte under pandemien. Jeg ser også trekk av medvirkning, åpenhet og tillit som vesentlige faktorer i deres måte å lede på. Under pandemien var det enorme mengder med informasjon som ble gitt til enhetslederne via mail og ulike digitale møter. Informant 'A' formidler at det var utfordrende å ta alle beslutninger under pandemien da det manglet rom for vanlige drøftinger og diskusjoner rundt beslutningene i lederteamet og med de tillitsvalgte. Dette handlet i stor grad om tidspress da pandemien var usikker og stadig under utvikling som bidro til hyppige endringer. Videre forteller 'A' om en engstelse og uro blant sine ansatte, men som hadde stor grad av tillit til de beslutningene som ble tatt:

“Jeg følte jeg måtte ta avgjørelser basert på mine kvalifikasjoner og den informasjonen som var der og da, og jeg måtte stå for hver eneste avgjørelse. Det opplevdes litt sånn at de ansatte ønsket at avgjørelser skulle være tatt, de ønsket en stor forutsigbarhet. Jeg følte en kollektiv aksept for beslutningene og de stadig nye endringene, de ansatte så nødvendigheten, de jobbet jo med de mest sårbare pasientene i samfunnet, og var selv helsepersonell. De ble jo eksponert for informasjon overalt, i sosiale medier og generelt i nyhetsbildet.”

Som jeg skrev i teoridelen vil måten man kommuniserer på ha stor betydning for hvordan budskapet blir oppfattet. 'D' fremhever viktigheten av at den som sender informasjonen må være tydelig med sin agenda. Det er viktig å konkretisere om noe er kun til informasjon eller om det er noe som skal til diskusjon. For å lykkes med dette er det viktig at informasjonen ledelsen ønsker å formidle kommer frem til de ansatte, og at budskapet er kommunisert på

en slik måte at det både blir forstått og akseptert av de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 292).

Det som kan sammenfattes fra alle fire intervjuene var enhetsledernes behov for kontroll, selv om alle påpekte at pandemien ikke kunne kontrolleres. Kontroll i denne sammenhengen ble ikke nødvendigvis tolket som at de hadde et kontrollbehov overfor de ansatte, da de samlet sett formidlet en stor nødvendighet av tillit til sine ansatte. Hastigheten, usikkerheten og de stadige endringene gjennom pandemien tolkes å ha stor betydning for enhetsledernes økte kontrollbehov. Selv om det ble utfordrende for informantene å opprettholde samme grad av medvirkning av de ansatte i de daglige prosessene trekker 'B' inn et vesentlig poeng når det er snakk om ansattes inkludering i ulike prosesser:

“Jeg måtte ha kontroll, eller måtte... jeg prøvde hvertfall i stor grad å ha kontroll, men samtidig var det viktig for meg å ha en tillitsskapende tilnærming til ansattes arbeid og tilbakemeldinger også. Siden jeg liker å ha kontroll kan jeg være dårlig på å delegere, men ansattes tilbakemeldinger på ulike tiltak og det som ble kommunisert var viktig for meg, det ble liksom litt sånn...hvordan fungerer alt dette i praksis?”

'B' formidler at det var stor pågang med telefonsamtaler med de ansatte under pandemien. Det har vært store forskjeller på hvordan man har sett pandemien underveis, da det stadig har vært endringer. Retningslinjene var for såvidt greie, men man tenkte nok “heller en dag hjemme for mye enn en for lite”. Det ble kommunisert og informert med den informasjonen man hadde på det aktuelle tidspunktet:

“Jeg fikk flere spørsmål fra de ansatte om at de hadde gjort litt sånn og sånn, og om dette var riktig? Jeg følte selv at jeg måtte ha svar på alt, kunne ikke si nei, eller dette vet jeg ikke. Jeg måtte være sikker på at alt det jeg sa var riktig. Veldig mange ansatte hadde behov for å trygge seg selv, det var litt sånn, jeg vet at det står på tavla eller på mailen, men mener du at jeg skal komme på jobb eller skal jeg holde meg hjemme? Hvis man hadde litt vondt i halsen i den mest usikre fasen måtte man jo holde seg hjemme! I de litt mer kontrollerte periodene var det litt sånn, er du syk? Nei, da kommer du på jobb!”

Informant 'D' peker på at annet punkt når det handlet om tilstedeværelse på enheten under pandemien:

“Vi hadde jo stadig rapportering til kommuneledelsen på hvordan staa var hos oss, hvordan var sykefraværet, hvor mange pasienter var smittet osv. Når ting er slik føler jeg en stor trang til å være tilstede blant de ansatte, det holder ikke bare å få en mail om at det i dag er fire fraværende ansatte og ti smittede pasienter, for hva betyr dette egentlig? Hvordan påvirker dette arbeidsmiljøet, og de resterende som var friske? Da må man være tilstede.”

Det ble i løpet av pandemien anbefalt på overordnet nivå å dele de ansatte inn i ulike kohorter for å redusere smitte eller konsekvensene av smitte. Dette førte til en endring i organisasjonsstrukturen for de enhetene som iverksatte denne inndelingen av de ansatte. Funn i studien tilsier at dette har vært praktisert svært forskjellig blant informantene. Informant 'A' og 'D' valgte å ikke dele ansatte inn i ulike kohorter, mens det ble praktisert av 'B' og 'C'. Dette kan tolkes og analyseres på flere måter, men det er to fremtredende trekk som forklarer hvorfor 'A' og 'D' ikke iverksatte å dele ansatte inn i kohorter. Det ene handler rett og slett om manglende lokasjoner for å gjøre en rasjonell inndeling av de ansatte. Det andre handler om at informantens lederstil og filosofi rundt viktigheten av å ha en samlet ansattgruppe for å sikre en felles informasjonsutveksling og situasjonsforståelse. Det ble lettere å holde kontroll over informasjonen som ble gitt ved å ha en samlet gruppe. Enhetene som praktiserte inndeling av kohorter synes å være mer avhengige av lederens koordinering av informasjon med avdelingslederne for å sikre dette, da det var vanskelig å gi den samme informasjonen i alle de ulike kohortene. For å sikre god informasjonsflyt ble det brukt ulike kommunikasjonskanaler som fysisk tilstedeværelse, digital kommunikasjon via mail, SMS og informasjonstavle som ble benyttet av informant 'B' og 'C'.

Informant 'B' belyser kommunikasjon som ble formidlet gjennom en informasjonstavle. Dette var en fysisk tavle som alle ansatte hadde tilgang til på enheten. Det var enhetsleders ansvar at denne tavla var oppdatert til enhver tid. Tilbakemeldinger fra de ansatte tilsa at de opplevde denne typen kommunikasjon som ryddig. Når ansatte kom på jobb kunne de lese informasjon på den håndskrevne tavla på hva som var siste nytt, endring av rutiner eller fokusområder. 'B' formidler at dette var kjempeutfordrende da informasjonen stadig endret seg. Informant 'C' hadde også en lignende form for kommunikasjon med de ansatte. De

hadde en skjerm hvor informasjonen rullerte digitalt som viste ny og viktig informasjon, noe som fungerte tilnærmet som 'B' sin versjon av den håndskrevne tavla. Når det gjelder bruk av ulike kommunikasjonskanaler med de ansatte kan man se at informantene har brukt ulike kanaler for å kommunisere med de ansatte. Dette er ikke overraskende funn i denne studien sett i lys av min egen forforståelse.

4.2 Fysisk kommunikasjon

Mye av de faste fysiske møtepunktene som man har i hjemmebasert omsorg som f.eks personalmøter, arbeidslagsmøter, ulike ressursgrupper og lignende, ble i all hovedsak lagt på is under pandemien. Det var nødvendig å endre noe av organisasjonsstrukturen for å begrense sosial kontakt, samt at det var nødvendig å bruke det meste av de ansatte ressurser i pasientnært arbeid. Likevel kan det tolkes som om de faste møtepunktene i den vanlige hverdagen ble noe integrert i de faste rapportsituasjonene som er en viktig og sentral del av hjemmetjenestens kommunikative og fysiske samlingspunkt. Det ble gitt svært mye informasjon i rapportsituasjonene som ikke nødvendigvis handlet om direkte samhandling rundt pasientene. Dette var noe uvanlig da det før pandemien var andre møtefora for å samhandle med de ansatte rundt retningslinjer, endringer, medvirkning og generell informasjon.

I intervjuguiden var et av spørsmålene hva kommunikasjon betyr for den enkelte informant. 'A' tenker at kommunikasjon kan bety så mangt, og at det kan kommuniseres på ulike måter. Under pandemien kommuniserte 'A' med de ansatte gjennom sin fysiske tilstedeværelse på enheten under hele pandemien. Som et viktig supplement til den fysiske kommunikasjonen så 'A' viktigheten av digital kommunikasjon på mail med sine ansatte. Dette ble begrunnet med at tjenesten er turnusbasert, noe som gjør det vanskelig å nå alle ansatte med kun fysisk kommunikasjon. Det kom mye informasjon fra ledelsen i Trondheim kommune, i tillegg til at FHI ofte var tidlig ute med mye informasjon som måtte kommuniseres videre til de ansatte. 'A' reflekterte over at mye av den informasjonen som ble kommunisert via mail faktisk ikke ble lest av de ansatte. For å sikre informasjonsutveksling og dialog var 'A' særlig opptatt av de fysiske møtepunktene i de ansattes arbeidshverdag. Morgenrapporten, midtrapporten og rapporten i skiftet mellom dag og aftenvakten var møtepunkter i hverdagen som ikke kunne nedskaleres. Dette begrunnes med viktigheten av en god samhandling mellom de ansatte i førstelinjen og ledelsen for å kunne gi et trygt tjenestetilbud til

pasientene. Siden mye av de faste fysiske møtepunktene som var fremtredende før pandemien ble kuttet til det minimale, ble rapport situasjonene enhetsledernes viktigste fysiske samlingspunkt i de ansattes arbeidshverdag. Fysisk tilstedeværelse og tilgjengelighet ga mulighet for å informere og kommunisere med de ansatte direkte, i tillegg til at fysisk kommunikasjon sikret ansattes mulighet for å stille direkte spørsmål der og da. 'A' fremhevet dette som en vesentlig suksessfaktor for å lykkes i kommunikasjonen med de ansatte.

'A' formidler at den største utfordringen med kommunikasjonen til de ansatte var den massive mengden informasjon som kom. Det var vanskelig og tidkrevende å forenkle informasjonen for å plukke ut de viktigste trådene, samtidig som at de ansatte skulle få nok og tilstrekkelig informasjon. 'A' siterer det slik:

“Jeg tror det finnes en grense for hvor mye vi kan tåle å ta inn av informasjon hvis vi skal få iverksatt nødvendige og gode tiltak!”

Informant 'B' formidler:

“Jeg følte nesten vi fikk til å være tettere på de ansatte under pandemien enn tidligere, og det har jeg fått tilbakemelding om i ettertid også. Vi var der i de fysiske møtepunktene, og jeg var mye mer tilgjengelig enn tidligere på mail, sms og telefonsamtaler for de som ønsket å ta kontakt.”

'C' forteller om en fysisk kommunikasjon med litt avstand:

“Jeg gikk fra rom til rom, selv om jeg fysisk ikke gikk inn i rommet, så sto jeg gjerne i døra for å kommunisere med de ansatte. Det høres jo helt tulle ut nå, men det fungerte faktisk da. Ansatte var så, ja de brettet opp armene langt oppover halsen skulle jeg til å si, ja. De stilte spørsmål og var skikkelig på.”

'D' var tilstede på stort sett alle rapport situasjonene under pandemien, dette var en stor endring, da vedkommende før pandemien kun var i rapport situasjonene av og til. Rollen til 'D' i de fysiske møtene var å berolige de ansatte. De hadde ikke mulighet til å dele ansatte inn i ulike kohorter grunnet manglende lokasjoner for en slik inndeling. De målte opp avstand

mellom stoler og bord som et tiltak på å holde tilstrekkelig avstand, og hadde rapport situasjonene samlet:

“Jeg visste jo kanskje ikke så mye mer enn de ansatte jeg heller... vi så jo inn i den samme glasskula. Jeg kommuniserte alt jeg visste i de fysiske møtepunktene, jeg delte også enkelte møtereferat for at ansatte skulle få en større innsikt av hele situasjonen. Det spesielle med denne perioden var at informasjonen var ferskvare, dette gjelder nå, men til kvelden kunne det endre seg.”

‘D’ formidlet at vedkommende ikke nødvendigvis hadde større kunnskap rundt pandemien enn de ansatte. Dette tolkes som et forenklet utsagn da lederen er den som gjerne får informasjonen først, og er med i møter hvor det kan besluttes hva som skal gjøres og hva som blir gjeldende. Det ses uansett som svært positivt at ‘D’ er ydmyk ovenfor sin rolle og inkluderer sine medarbeidere. I tillegg fremhever ‘D’ noe de andre informantene ikke har påpekt i samme grad. Vedkommende sier at kommunikasjon ikke bare handler om det verbale, eller det vi sender på mail. Hvordan man byr på seg selv eller hvordan de sosiale antennene er, vil ha stor betydning for hvordan ansatte oppfatter oss. Når jeg som forsker tolker ‘D’ sine synspunkter rundt viktigheten av å tenke på det nonverbale i kommunikasjonen drar jeg en sammenligning til informant ‘C’, som er inne på dette med øyekontakt som en del av den fysiske kommunikasjonen. ‘D’ siteres slik når det gjelder fysisk kommunikasjon:

“Kommunikasjon med de ansatte handler om hvordan man oppfører seg, hvordan man er, virker man åpen eller lukket? Kommunikasjon er jo alt! Det var jo faktisk ei som sa til meg: “Du må huske på det, dere ledere går jo litt rundt som levende reklameplakater, og det er det vi ansatte ser som danner inntrykket av dere også. Å du gjør en god figur!”

Informant ‘D’ var svært tilgjengelig for sine ansatte under pandemien, og siteres slik:

“Jeg var jo på 24/7 i hodet mitt, men noe av dette var jo også selvvilgt (latter). Det var jo sånn når noen ringte så ble du jo drittnervøs, å hvis det var fra smittesporingen, da raste jo hele korthuset sammen.”

Når ‘D’ blir spurt om ansattes usikkerhet siteres det slik:

“Usikkerheten... Noen ganger ville de bare at man skulle svare bekreftende på det de selv tenkte, de ville bare ha en aksept av meg. Å da hadde vi jo noen tilfeller hvor ansatte spurte, synes du jeg skal komme på jobb med denne formen? Da var jeg jo nødt til å snu spørsmålet tilbake: Hva tenker du? Det var litt sånn å legge ansvaret over på noen, å det er klart når man har være leder noen år evner man kanskje å snu dette litt så de kanskje må ta avgjørelser selv også, jeg var jo ikke noe orakel.”

‘B’ var tilstede fysisk for å gi informasjon på morgenrapporten, midtrapporten og i vaktskiftet mellom dag- og aftenvakten i starten av pandemien. Det var ikke bestandig at informasjonen ‘B’ gav på morgenen var den samme som ved vaktskiftet midt på dagen, underveis var det stadig endringer. ‘B’ trekker frem begrepet kontinuitet som særdeles viktig i kommunikasjonen med de ansatte under pandemien, og kommuniserer viktigheten av å gjenta sentral informasjon som et tiltak for å øke ansattes forståelse. En del ansatte var jo veldig engstelige, ikke nødvendigvis for å selv bli smittet, men for å smitte sårbare pasienter.

Informant ‘C’ formidler kommunikasjon som bare det å være tilstede på jobb, hilse, smile og si god dag. Da kan man oppfatte mye av det mellommenneskelige og signaler som kan være viktige for å motta riktig budskap. ‘C’ sier at det er viktig å være tydelig i kommunikasjonen, men samtidig at man må tenke på hvordan mottakeren oppfatter kommunikasjonen. ‘C’ sier øynene er en viktig del av kommunikasjonsprosessen, og siteres slik:

“Det å være litt rund i talemåten kan være ganske greit noen ganger, når jeg bruker øynene mine i kommunikasjonen med de ansatte oppfatter jeg hvordan de mottar kommunikasjonen eller det jeg sier. Jeg buser ikke på, jeg kan gjerne tenke litt på hvordan jeg kan gjøre dette best mulig.”

Enhetsledernes kommunikasjon med de ansatte under pandemien gikk ofte mye via avdelingslederne på samme enhet. Alle informantene fremhevet en tett dialog og et godt samarbeid med sine avdelingsledere. Dette tolker jeg som en nødvendighet med tanke på å fordele oppgaver i tillegg til å kvalitetssikre at informasjonen var riktig forstått, samt at den ble formidlet hensiktsmessig til de ansatte. I tillegg var det en vesentlig faktor at mengden informasjon var utfordrende å håndtere alene.

'A' snakket om viktigheten av å dele informasjonen man hadde fått. Det handlet om å gi de ansatte god forhåndsinformasjon. 'A' påpeker at informasjonen fra kommunen måtte komme tidlig og være tilstrekkelig nok. Det kom veldig mye informasjon gjennom media som også kunne skape en del utrygghet blant de ansatte med tanke på om de fulgte de riktige retningslinjene som kommunen hadde satt. 'A' snakker om viktigheten av at rutinene ble fulgt, og påpekte at rutinebrudd kunne medføre smitte blant ansatte og pasienter. 'A' har reflektert i ettertid om det var nødvendig å gi de ansatte så mye informasjon, og tenker den kanskje burde blitt bearbeidet mer før den ble videresendt. Alle informantene formidlet kommunikasjon og informasjonsdeling som sine nøkkelroller under pandemien. Dette handlet om å dele informasjonen fra sine nettverk og samarbeidspartnere med de ansatte. Hensikten var å styrke ansattes HMS i arbeidet og pasientenes forutsetninger for å få et trygt og sikkert tjenestetilbud.

'B' formidler en fysisk tilstedeværelse i alle rapportituasjonene før det ble en inndeling av de ansatte i ulike kohorter på enheten som et tiltak for å redusere smitte. Inndeling av kohorter førte til at 'B' kommuniserte enda mer gjennom avdelingslederne enn tidligere, da det ofte var slik at en avdelingsleder hadde ansvaret for hver kohort. Det ble satt et kort statusmøte hver morgen med avdelingslederne, så de kunne gi informasjonen videre i sin kohort. Når avdelingslederne var på hjemmekontor sier 'B' følgende:

“Da sprang jeg litt i mellom de ulike rommene, eller kohortene for å informere de ansatte fysisk. Med mindre ledelse på jobb synes jeg det begynte å danne seg en ukultur, jeg mistet litt oversikt og det begynte å danne seg noen uformelle ledere. Jeg var motstander av hjemmekontor, det har jeg alltid vært! Jeg ringte sjefen min og ba om at avdelingslederne skulle få komme tilbake på jobb, da dette ikke var riktig overfor de ansatte. Jeg fikk gjennomslag, og like etter kom en felles overordnet beskjed om at lederne kunne komme tilbake på jobb. Først da følte jeg vi tok litt ledelsen tilbake, vi dempet uroa som hadde begynt å få rotfeste. Det er mulig jeg har et sånt rettferdighetsprinsipp, hva måtte ikke ansatte stå i, de sto på som tusan, så skulle noen ledere sitte på hjemmekontor. Jeg kjente dette var ugreit! Til å begynne med hadde jeg en større aksept for hjemmekontor, for da visste vi så lite, men etter at vi hadde startet med vaksinerings, så kjente jeg at dette ikke ble riktig altså!”

Informant 'A' tenker slik rundt spørsmål om en samlet situasjonsforståelse under pandemien:

“Ehmm, vi måtte ta ting fra uke til uke, vi måtte sette en status for de retningslinjene som var gjeldende, dette endret seg jo veldig mye... Det var veldig utfordrende, vi måtte tenke litt situasjonsbestemt. Jeg var fast bestemt på at det var viktig å holde ansatte “samlet” under pandemien, jeg ønsket ikke inndeling i ulike kohorter. Det var viktig for meg å opprettholde den fysiske informasjonsutvekslingen felles, for å skape rom for diskusjoner og spørsmål. Med en samlet gruppe foran seg, så vet man at alle har fått samme informasjon, men siden vi jobbet i turnus var det selvsagt viktig for meg å skriftliggjøre informasjonen også på mail.”

Manglende informasjon i en krise kan skape stor utrygghet, man vet ikke hvilke retningslinjer som gjelder eller hvordan man skal forholde seg til situasjonen. Enhetslederne hadde faste digitale møter med kommuneledelsen hvor de ble introdusert for all ny informasjon. Mye av denne informasjonen ble gitt muntlig via digitale møtepunkter, samtidig som mye også ble skriftliggjort. Det handlet mye om å få formidlet denne informasjonen til de ansatte på den enkeltes enhet på en forståelig måte.

4.3 Digital kommunikasjon

Digital kommunikasjon er blitt betydelig viktigere i løpet av de siste årene, spesielt under pandemien da det ble vanskelig å møtes fysisk, i tillegg til at mengden informasjon økte betraktelig i denne perioden. Denne måten å kommunisere på er ikke ukjent fra tidligere da man ofte har benyttet intranett som plattform for å kommunisere internt i bedrifter. Digital kommunikasjon kan være så mangt, men i denne oppgaven ser jeg på digital kommunikasjon som møtevirksomhet og det som sendes via mail og SMS. Et gjentakende og fremtredende trekk i denne studien er enhetsledernes behov for å gjenta informasjon for å sikre at de ansatte hadde forstått det samme utfordringsbildet. Dette er representativt fra alle informantene, og tolkes ut i fra pandemiens stadige endringer.

I lys av min forforståelse om digital kommunikasjon via mail med de ansatte får jeg i denne studie bekreftet at enhetslederne også formidler store utfordringer med bruk av mail som informasjonskanal med de ansatte. Det er oppsiktsvekkende at det i 2022 skal være nødvendig å sende ansatte SMS om at “du har fått en mail du må lese”. I utgangspunktet tolker jeg det slik at bruk av mail som kommunikasjonsverktøy i moderne organisasjoner er en forutsetning for å sikre god samhandling og informasjonsutveksling. Som ansatt i den

kommunale helsetjenesten i Trondheim kommune vil man anta at det er en klar forventning at man oppdaterer seg via den enkeltes kommunemail. Dette vil drøftes videre i kapittel 5.

'A' peker på et viktig argument for å bruke digital kommunikasjon med de ansatte under pandemien. Skriftliggjøring av informasjon ble viktig da det ikke var mulig å informere alle ansatte fysisk hele tiden da tjenesten er turnusbasert. En skriftliggjøring av informasjon ga ansatte en bedre muligheten til å lese seg opp og sette seg grundig inn i den betydelige mengden informasjon som kom. 'A' vurderte mengden informasjon som såpass omfattende at det ble nødvendig å konkretisere og sammenfatte informasjonen til en håndterlig og oversiktlig mengde før den ble videresendt til de ansatte.

Alle informantene var positive til digital kommunikasjon, men 'C' ses som den mest fremtredende lederen med tanke på digital kommunikasjon, og siteres slik:

“Ehh, jeg er jo litt teknisk og positiv til digitale løsninger jeg da, både generelt, samfunnsmessig og klimatisk. Vi har en fremtid hvor vi må tenke mer digitalisering, det er viktig at vi også møtes fysisk, men det er en god del slike småmøter som man drar inn til byen for, som vi like gjerne kunne tatt digitalt.... For å favne mengden så tror jeg vi må åpne mye mer for digitale møter, ikke digitale møter som enveiskommunikasjon, da kunne informasjonen like gjerne blitt sendt på mail.”

'D' siteres slik når det gjelder digitale møter:

“Det som irriterte meg når vi satt på noen digitale møter, var enkelte som satt hjemme å sa sånn... det er litt bråkete her nå, jeg har noen arbeidere her. Det er litt sånn åhh, er det mulig! Åsså skulle man liksom ta litt hensyn til det da, nei det likte jeg altså ikke!”

Informant 'A' sier at det kun var fysiske møter innad i enheten, men at de eksterne møtene kun var digitale. Dette handlet om å begrense antall nærkontakter i tillegg til å unngå smitte på tvers av enheter. Selv om 'A' ikke kommuniserte med sine ansatte via digitale møter, formidler 'A' følgende om sine egne digitale møter:

“I digitale møter er du ikke tilstede, du kan “være med” i møtet uten at du følger med, men i fysiske møter er man mer tilstede. Dette med dialog, samtaler, refleksjoner og beslutninger digitalt opplevde jeg som utfordrende under pandemien, men vi måtte jo løse dette også, vi hadde jo ikke noe valg når vi ikke kunne treffe så mange mennesker. Vi var jo ikke veldig kjent med digitale møter før pandemien, men dette endret seg naturligvis mye med erfaring når den digitale møteaktivitet ble en viktig del av arbeidshverdagen vår. Jeg ser i ettertid at vi som kommune har hevet oss mye med bruk av digital samhandling via videomøter.”

Informant ‘B’ går mye hardere ut i sin uttalelse av de digitale møtene:

“Jeg fleiper sikkert litt og noen kan nok sikkert jobbe bra med digitale møter og hjemmekontor, men når du sitter i større møter, og du blir nesten oppfordret til å ikke ha på kamera fordi det tar så mye av kapasiteten til møtedeltakerne, så tenker jeg, jaja, jeg lurer på hvor mange vaskemaskiner som ble satt på, hvor mange gulv som ble støvsuget, hvor mange middager som ble laget, du forstår hvor jeg vil hen. Det er en annen type frihet, du hører hva som blir sagt, men du er ikke koblet på på samme måte som når du sitter i et fysisk møte. Når du har en familie rundt deg, du sitter kanskje bare med tøflene på selv, så er det en liten en... på fire som ikke skal i barnehagen, så har du en på sju som sitter også på digitalt møte med læreren, ja, jeg gjør meg mine tanker jeg gjør det...”

‘B’ siteres slik når det gjelder mengdene med informasjon som kom digitalt:

“Jeg måtte ta et dypdykk i informasjonen, for å se om det var nødvendig å gjøre endringer til neste dag. Det var utrolig mye... Jeg kjenner jo nå hvor mye jeg har glemt, men fy farao hvor mye endringer vi fikk. Jeg gikk jo ned på informasjonsmengden i perioder. Det ble lagt en større forventning og ansvar på de ansatte, de måtte holde seg oppdaterte, det kom jo ikke informasjon i bøtter og spann etterhvert. For å sikre at ansatte fikk informasjon om dette sendte jeg SMS, i tillegg til at det ble skrevet på informasjonstavla. Vi sendte jo også veldig mye mail, men der er det jo kanskje 40% av de ansatte som leser...”

Informant 'C' formidlet at noe skriftlig informasjon og plakater ble hengt opp i kontorlokalene. 'C' er tilhenger av både skriftlig og muntlig kommunikasjon, men sier at lange skriftlige avhandlinger ikke fungerer godt sett fra sitt eget ståsted. 'C' klippet ut essensen av de lange avhandlingene for å gjøre informasjonen mer håndterbar og konkret før den ble sendt til de ansatte på mail. 'A' var også veldig opptatt av å konkretisere informasjon. 'C' sier at de lange avhandlingene bare er tull og tøys, og siteres slik når det er snakk om den digitale kommunikasjonen:

“Noe informasjon tok vi skriftlig, men jeg har ikke så stor tro på dette med skriftlig informasjon. Jeg har mye mer tro på dette med muntlig kommunikasjon. Jeg kan ikke forvente at de ansatte skal sitte å lese mailer å sånne ting, ehh, jeg forventer det, men sånn viktig informasjon da tar jeg det direkte med de ansatte. Selvsagt måtte noe skriftliggjøres på SMS og mail, men for å kvalitetssikre at de ansatte fikk den riktige forståelsen så gikk jeg rundt å kommuniserte direkte med de ansatte, hver enkelt.”

Når det gjelder kommunikasjon som ble sendt til de ansatte på mail svarer 'D' følgende:

“Vi har en ansattgruppe som ikke bruker mail som sitt daglige arbeidsverktøy. Så når noe var superviktig, så sendte vi SMS, “du har fått mail!” Å det gjør vi rett og slett fortsatt... Kjempedyktige ansatte, men ja, det er vanskelig av en eller annen grunn. Det som er sikkert er at kommunikasjon bør tilpasses bra for å treffe alle.”

Under de mest kritiske periodene gjennom pandemien ble lederteamene for hjemmetjenesten anbefalt å rullere på hjemmekontor. Dette handlet i stor grad om å begrense sosial kontakt, samt å unngå at hele lederteamet ble smittet samtidig, noe som kunne gi konsekvenser for driften av enhetene. Hjemmekontor ble praktisert ulikt blant enhetslederne, og jeg fikk en god del informasjon rundt den enkeltes syn på hjemmekontor og hva dette hadde å si for kommunikasjonen med de ansatte. Jeg ønsker å synliggjøre en del sitater rundt dette med hjemmekontor, som vil bli aktuelt å drøfte videre i neste kapittel.

Informantene 'A', 'B', og 'D' formidlet at det ikke var særlig aktuelt for deres del å følge anbefalingene om å sitte på hjemmekontor. De ordla det som en kunstig avstand som ikke var forbundet med det å være en nærværsleder. Selv om de ansatte kunne ringe til alle døgnets tider hadde de selv et stort behov for å være nær og tilgjengelige for de ansatte i

denne perioden. Da det kom overordnet pålegg om hjemmekontor ble dette etterfulgt av 'B', 'C' og 'D'. Informant 'A' formidlet en stor uenighet i anbefalingen om hjemmekontor, og siteres slik:

“Er det noen gang det er viktig at en leder er tilstede, så er det jammen meg under en krisesituasjon som denne pandemien kan betegnes som. Tilstedeværelse, og da fysisk tilstedeværelse var ekstremt viktig for meg under pandemien. Ansatte hadde mange spørsmål og trengte en tilstedeværende leder. I forhold til arbeidsmiljøet så man jo at dette kunne bli utrygt, og at det kunne oppstå en del uformelle ledere.”

Jeg legger også ved en digresjon fra 'B' når det gjelder hjemmekontor:

“Scandinavian star kapteinen, han Hugo Olsen, forlot den brennende båten før alle de andre var kommet seg av båten han, åsså satt han der i den lille livbåten å var trygg... Han sa i ettertid at han ikke hadde sett flere... Det er litt sånn som dette, så lenge det 'brenner' på min enhet, så er det jeg som skal stå der! Ja, jeg har kollegaer som kan bistå meg, men jeg skal være der. Det er litt min filosofi, men igjen, jeg kan forstå alt det uvisse, det er lett å være etterpåklok. Jeg forstår at utfordringen var stor der og da når grepet om hjemmekontor ble anbefalt og pålagt.”

'D' formidler det slik:

“Vi skulle liksom sende alle ansatte i frontlinjen, så skulle vi springe på hjemmekontor å gjemme oss for at det var så farlig, NEI, det likte jeg ikke! Det er så mye du ikke evner å få med deg på hjemmekontor, jeg måtte se ting med mine egne øyne under pandemien.”

4.4 Kultur

Turnusarbeidet ble fremhevet av flere informanter som en særdeles stor utfordring med tanke på kommunikasjonen med de ansatte under pandemien. Dette tolkes å handle mye om å nå ut med tilstrekkelig og oppdatert informasjon til alle ansatte til enhver tid. Teorien påpeker at en sterk organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap og tilhørighet noe som kan redusere usikkerhet. Inndelingen av de ansatte i ulike kohorter for å redusere mulighetene og

konsekvensene av smitte ses som en utfordring for å danne en samlet kultur. 'A' og 'B' formidlet at det begynte å danne seg en ukultur med tegn til uformelle ledere da enhetene startet med inndeling av kohorter og hjemmekontor. Kohortinndeling ble praktisert av 'B' og 'C', og hjemmekontor ble praktisert hos alle lederteamene, men var litt forskjellig organisert. 'B' formidlet dette slik:

“Den uregelmessige arbeidstiden og inndelingen av kohorter var en stor utfordring for å danne en felles kultur og situasjonsforståelse av pandemien. Informasjonen endret seg mye, og ja, jeg la nok all annen jobb til side i denne perioden, det var liksom dette med pandemien som ble jobben min, jeg måtte sørge for at de ansatte fikk den informasjonen de trengte. Jeg husker egentlig ikke om jeg gjorde noe annet enn å kommunisere og informere de ansatte gjennom pandemien.”

Kommunikasjon med de ansatte i en pågående krise var en forutsetning for 'B' med tanke på å skape trygghet, og sier videre at trygghet ville bidra til at ansatte tok kontakt dersom de ble utrygge, og siteres slik:

“Jeg ønsket ikke et språk mellom meg og de ansatte, jeg ønsket at vi skulle stå sammen. Vi ble en sammensveiset gjeng, vi hadde jo nesten ikke sykefravær heller. Vi gjorde jo noe hele tiden, det var ikke statisk det som skjedde, det var litt læring i alt hele tiden.”

'C' er særlig opptatt av dette med psykologisk trygghet, og mener dette kan ivaretas ved å være tett på og nære sine ansatte, og fremhever tillit som en viktig faktor for å skape trygghet. Hvis man ikke oppnår dette sier 'C' at det er store muligheter for at det kan oppstå enveiskommunikasjon med de ansatte. 'C' illustrerer en historie som belyser dette med ansattes psykologiske trygghet:

*“Jeg må fortelle deg noe. Like før påska det første året med pandemi ringte det en helsefagarbeider til meg da jeg var på skitur på Oppdal. Kort fortalt viste det seg at den ansatte var positiv for covid-19, og den ansatte lurte på hva h*n skulle gjøre. Jeg formidlet at jeg snudde i løypa og satte kursen mot Trondheim for å bistå. Jeg kommuniserte at den ansatte måtte gjøre sånn, og sånn, før jeg hørte i den andre enden av røret: Det er første april i dag (etterfulgt av latter), der sto jeg flere ansatte*

samlet med meg på høytaler og de holdt på å le seg ihjel... Der og da var jeg jo veldig stresset, men sett i ettertid tenker jeg at såpass humor må man ha, det var en god spøk. Jeg så det som psykologisk trygghet, at de evnet å kunne spøke litt i en så alvorlig og spesiell tid, det satte jeg pris på, såpass romslig ønsket jeg at det skulle være!”

Informant 'B' påpeker ansattes medvirkning som en viktig faktor under pandemien:

“Vi måtte jo inkludere hele enheten, jeg husker jo vi bestilte noe antibac, en slik billigvariant som lukta noe helt jævlig, som egentlig var bare å kaste. Så skulle det være en annen variant til rattene på tjenestebilene, for de gikk jo nesten til helvete med all overflatebehandlingen. Vi måtte jo gjøre endringer hele tiden, vi fikk jo informasjon fra de ansatte om hvordan ting fungerte, det var jo i hovedsak de ansatte som høstet erfaringene. Jeg var lydhør og prøvde å være i forkant, det hastet litt med å få ting på plass. Det var en selvfølge å ta de ansatte på alvor når de meldte utfordringer eller bekymringer.”

I denne studien er det gjort funn som påpeker at ledelsen har blitt mer autoritær og tydelig på grunn av pandemiens omfang og stadige endringer. Dette kan ha hemmet de ansattes medvirkning, men 'B' har vært klar på at involvering og medvirkning har vært viktig for å håndtere pandemien og for å iverksette og evaluere nødvendige tiltak.

4.5 Overraskelsesmomenter

Noe av det som kanskje overrasket meg mest som forsker var at ingen av informantene ville gjort noe annerledes med tanke på informasjon og kommunikasjon med de ansatte med den informasjonen vi har i dag. De reflekterer over at man kanskje kunne gjort ting litt annerledes, men det kom ikke noe selvkritikk på egen kommunikasjon og informasjonsutveksling med de ansatte. Selv om to av fire informanter nevner dette med å forenkle den digitale informasjonen mer enn de gjorde, så hadde jeg kanskje forventet å høste noen selvkritiske svar som kunne gitt rom for drøfting.

Ved spørsmål om 'B' ville gjort noe annerledes med tanke på kommunikasjon med de ansatte svares det slik:

“Nei, faktisk ikke!, å da med utgangspunkt i at fremtiden visste ingen. Jeg har fått høre at min tilstedeværelse var kjempepositivt.”

‘D’ siteres slik:

“Man kan alltid se seg i bakspeilet å tenke at man kunne ha gjort ting annerledes, men jeg har ikke noen spesifikke tanker om det var noe jeg ville gjort annerledes.”

Selv om begge sitatene ovenfor er subjektive sitater fra eget arbeid rundt kommunikasjonen med de ansatte, synes jeg det er litt oppsiktsvekkende at det ikke kommer klare eksempler eller informasjon som tilsier at kommunikasjonsprosessen med de ansatte under pandemien burde vært utført annerledes på noen punkter eller stadier. Riktignok heter det at øvelse gjør mester, men denne selvsikkerheten i forhold til krisehåndtering er det vanskelig å oppnå da usikkerheten i forhold til hva som kan skje er alt for stor.

Et annet sentralt funn i denne studien er enhetsledernes evne til tilrettelegging og raushet ovenfor sine ansatte. Det kan tolkes som at det var en felles forståelse fra informantene om at ingen ansatte ønsket å profilere eller utnytte denne situasjonen på noen måte da den var vanskelig for absolutt alle. Det handlet om å tilrettelegge slik at arbeidshverdagen ble best mulig, noe som ble gjennomført ved å tilrettelegge turnus for ansatte som hadde barnehage- og skolebarn. Enkelte enheter leide inn ekstra personell for å redusere arbeidsmengden i perioder. Selv om funn i studien tyder på at det har vært god tilgang på vikarer og personell under pandemien, kan man erfaringsvis formidle at det på enkelte enheter også i perioder har manglet mye personell. Dette har på mange måter handlet om strenge karantenebestemmelser og restriksjoner med tanke på forkjølelessymptomer.

‘B’ formidler at arbeidshverdagen ble tilrettelagt for å få ned stresset hos de ansatte, noe også informant ‘D’ belyser gjennom en tilrettelegging av turnus og bytting av vakter. ‘D’ bestilte også ferdigsmurte matpakker for de ansatte som et tiltak for å lette hverdagen og spre en positivitet rundt den sosiale lunsjpausen.

‘C’ påpeker en stor grad av inkludering ved at ansatte fikk muligheten for å delta på digitale møter hjemmefra med timebetalt dersom de ikke var på jobb. Dette var et tiltak for at flest mulig ansatte skulle være oppdatert på det som skjedde på enheten, som også var et

forebyggende tiltak dersom det oppstod smitte og krav om karantene. 'C' åpnet også for at ansatte kunne få snakke med eldrepsykologene i Trondheim kommune, som var ment som et tilbud og tiltak for å dempe noe av den utryggheten som oppstod under pandemien.

Som en del av min metodiske tilnærming i denne studien ønsket jeg å ha spørsmål som kunne gi rom for åpne svar. I denne sammenhengen fikk jeg informasjon fra 'C' som ikke direkte var relatert til noen av spørsmålene i intervjuguiden. 'C' formidlet at de hadde sendt ut en digital spørreundersøkelse til de ansatte på mail med spørsmål om hvordan de hadde opplevd ledernærheten og informasjonsutvekslingen under pandemien. Undersøkelsen ble utarbeidet i enhetens arbeidsmiljøgruppe og ble utstedt et halvt år inn i pandemien, høsten 2020. På spørsmål om de ansatte hadde opplevd god ledernærhet og oppfølging i perioden svarte 24% av de ansatte veldig god ledernærhet, 61% god ledernærhet og 15% liten ledernærhet. Ved spørsmål om de ansatte hadde fått nok informasjon så langt under pandemien svarte 28% veldig god kommunikasjon, 60% svarte god kommunikasjon og 12% svarte lite informasjon. Siden jeg som forsker vet lite om utvalget, den metodiske tilnærmingen og den faktiske svarprosenten på undersøkelsen, gir den ikke tilstrekkelig informasjon til noen videre analyse. Svarene legges kun ved som et lite empirisk grunnlag fra de ansattes subjektive opplevelser rundt to spesifikke spørsmål som ses som relevante knyttet til min problemstilling. Funnene viser at det er store sprik i hvordan den enkelte ansatt har opplevd lederens nærhet og informasjonsutvekslingen på enheten. Dette kan det være mange grunner til, men man kan anta at stillingsandel, faglig ståsted og den enkeltes kompetanse kan ha betydning for den subjektive følelse på dette.

5.0 Drøfting

Kapittel fire var empirisk drevet med en del tolkninger, men dette kapitlet fokuserer på å drøfte funn i analysen sammen med teori og forskning fra kapittel to. I tillegg vil en del erfaringsbasert kunnskap bidra til å reflektere rundt hvordan enhetslederne kommuniserte med sine ansatte under pandemien. Høy usikkerhet, redusert kontroll, tidsnød og raske endringer er faktorer som utpeker seg i krisesituasjoner, og som vil påvirke kommunikasjonen (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 30). Disse faktorene har vært fremtredende i min studie.

Hvilken kommunikasjonskanal man velger å benytte vil ha stor betydning på hvor effektiv kommunikasjonen blir, samt at kvaliteten på kommunikasjonen kan være avgjørende for hvordan budskapet oppfattes. Under pandemien ble det brukt ulike kommunikasjonskanaler som blant annet fysiske møter, digitale møter, sms, mail, telefonsamtaler og informasjonstavle, noe jeg vil gå nærmere inn på senere i kapitlet. I drøftingsdelen har jeg kategorisert flere underkapitler som i analysedelen for å etterstrebe en fornuftig oversikt overfor leseren. Jeg går derfor først inn på ledelse, deretter fysisk kommunikasjon, digital kommunikasjon og til slutt vil jeg ta for meg kultur. Overraskelsesmomentene som jeg trakk frem i analysen vil ikke bli drøftet i dette kapitlet, da det fremkom lite momenter å gå videre inn på i forhold til min problemstilling. Etter hvert underkapittel ønsker jeg å trekke noen felles suksessfaktorer med enhetsledernes kommunikasjon med sine ansatte.

5.1 Ledelse

De færreste har opplevd kritiske situasjoner som kan sammenlignes med omfanget og risikoen forbundet med en alvorlig pandemi. Boin et al. (2005) fremhevet erfaring for å håndtere ulike situasjoner mer effektivt. 'A' formidlet at sine ansatte hadde en forståelse av situasjonen hvor de erkjente alvoret i krisen, noe som kan relateres til teorien om "sensemaking" og felles situasjonsforståelse. Informanten følte en kollektiv aksept for beslutningene som ble tatt og at de ansatte så nødvendigheten av endringene og tiltakene. God informasjonsdeling og samvirke er utfordrende når det skjer kritiske hendelser og situasjonen fremstår som uoversiktlig og kaotisk. For å legge forholdene til rette for at samarbeidet skal fungere godt i en organisasjon er det viktig å underbygge en mest mulig korrekt og felles situasjonsforståelse. Hvis man lykkes med dette har man også gode forutsetninger for å kunne trekke i samme retning fra det øyeblikket det skjer en uønsket hendelse (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 42). Umiddelbart etter at en krise har inntruffet, vil det være et umenneskelig behov for informasjon. Som leder vil det alltid være fordelaktig å vise empati, ha god oversikt og en klar struktur. En aktiv og gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi vil øke sannsynligheten for at man kan holde eierskapet til krisehåndteringen. Hensikten er at kommunikasjonen skal begrense usikkerhet om ansvarsforhold og klargjøre hva virksomheten gjør for å redusere krisens omfang (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 92).

I en krisesituasjon benyttes ofte mange av de samme egenskapene og ferdighetene som er beskrevet for hverdagslederen. Som jeg nevnte i teoridelen er det fire grunnleggende prinsipper for kommunikasjonen i en krise, ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet. Enhetslederne var klar over sitt ansvar under pandemien og det var den enkelte enhetsleders ansvar å utøve et selvstendig, forebyggende og håndterende beredskapsansvar på egen enhet (Beredskapsplan Trondheim kommune, 2017). Alle informantene legger vekt på det å være nære sine ansatte under pandemien og hadde fokus på at arbeidet skulle utføres på en mest mulig lik måte selv om det var en ekstraordinær situasjon man sto overfor.

Tilstrekkelig autoritet blir ofte nevnt som en spesielt viktig faktor ved krisesituasjoner. 'D' legger vekt på å ha en tydelig agenda, og at man er konkret og tydelig i sin kommunikasjon for å sikre en god informasjonsutveksling med sine ansatte. Kommunikasjonskompetansen er særlig viktig i en krisesituasjon, og det forventes at ansvarlige ledere skal gi raske og korrekte svar på kompliserte spørsmål, og ledelsen blir gjerne bedømt ut fra evnen til å kommunisere (Bråten, 2011 s. 14). Enhetslederne formidlet en større tydelighet på føringer og retningslinjer under pandemien enn tidligere, noe som på mange måter kan minne om en mer autoritær lederstil. En mer autoritær lederstil kan ha medført mindre innvirkning fra de ansatte på avgjørelser og ulike endringer. Betydningen av en sterk leder fremheves ofte som en forutsetning for å unngå kaos i en komplisert og uoversiktlig situasjon. Erfaring viser at sterk ledelse er effektivt, noe som i de fleste tilnærminger til kriseledelsen har ført til fremheving av en autoritær lederstil som det ideelle (Antonsen, et al. 2017 s. 155).

En annen vesentlig egenskap er at lederen viser omsorg for de ansatte og beslutter valg som ivaretar sikkerheten til alle ansatte på en best mulig måte. I tillegg er gjensidig tillit viktig da lederen i en krisesituasjon må ha tiltro til at alle ansatte utfører det som er deres ansvar (Antonsen et al. 2017 s. 184). 'D' la vekt på en åpen og synlig nærværsledelse for å kunne støtte sine ansatte. En støttende lederstil vil ha en positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet hvis de har arbeidsoppgaver som er preget av stress og frustrasjon. Støttende lederstil kjennetegnes ved at lederen handler på en vennlig og oppmuntrende måte, viser at vedkommende bryr seg om sine medarbeidere og er opptatt av deres velbefinnende. Et viktig kjennetegn til denne ledelsesformen er at lederen prioriterer tid, samt evner å lytte til medarbeidernes problemer (Martinsen, 2020 s. 177). I 2018 var jeg med på en omfattende undersøkelse på en hjemmetjeneste i Trondheim kommune. Denne gikk ut på at alle ansatte

skulle melde inn faktorer de anså som viktige for en god jobbutførelse med trivsel og kvalitet i arbeidet. Funn fra denne undersøkelsen peker på at synlige og tilstedeværende ledere var det mest fremtredende for at ansatte skulle utføre jobben sin på en god måte.

Når det skal fattes beslutninger er det flere hensyn som må tas som er direkte knyttet til den organisasjonsmessige konteksten man handler innenfor. Den som fatter beslutninger må ta hensyn til hvor man er plassert i den formelle strukturen, hvilke organisasjonsmessige mål man skal arbeide for å realisere, hva slags regler og prosedyrer som ligger til grunn for arbeidet og hvilke kulturelle føringer som ligger i organisasjonen. Den som tar beslutninger må derfor ta hensyn til hva som er "riktig" å gjøre innenfor de strukturelle og kulturelle rammene for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 310). I forhold til den enorme mengden med informasjon som kom under pandemien påpekte 'A' at det var utfordrende å ta beslutninger da det manglet rom for vanlige drøftinger med de øvrige ansatte. Dette handlet mye om tidspress og pandemiens stadige utvikling og endring. Dette førte til at informantene måtte ta avgjørelser der og da, noe som bygger på en form for situasjonsbestemt ledelse. Som nevnt i teoridelen skriver Jacobsen & Thorsvik (2019) at ulike situasjoner vil kreve forskjellige lederstiler for at resultatene skal bli tilfredsstillende. En leder må hele tiden forholde seg til andre mennesker i og utenfor sin egen enhet. Dette forutsetter at lederen er i stand til å variere egen atferd, samt tilpasse lederstilen til situasjonen på en måte som har en gunstig effekt på medarbeidernes prestasjon. Lederen kan ved denne teorien kombinere både en styrende og støttende atferd overfor medarbeiderne, som kan være kontekstavhengig i forhold til situasjonens karakter. Hvor sterkt styrende eller støttende lederen må være overfor medarbeiderne vil variere ut i fra hvor kompetente medarbeiderne er og hvor motiverte de er for sine arbeidsoppgaver (Martinsen, 2020 s. 187). Et vesentlig poeng til ettertanke er ansattes førstehåndsinformasjon på de iverksatte tiltakene, som kunne resultert i en del fornuftige tilpasninger ved et sterkere partssamarbeid med ansatte og tillitsvalgte. I DSBs veileder for krisekommunikasjon er medvirkning et sentralt prinsipp i krisesituasjoner. For meg som forsker fikk jeg et inntrykk av at informantene kompenserte for manglende medvirkning blant de ansatte med å være mer tilstede og tilgjengelig enn tidligere. Gjennom å involvere ansatte kan man anta at de velger mål de vil anstrenge seg for å oppnå som kan bidra til at de føler eierskap for målene. I tillegg vil en deltakende lederstil skape en bedre kontroll blant medarbeiderne i sin egen jobbsituasjon. Autonomi i egen arbeidshverdag antas å øke anstrengelsen og prestasjonen da motivasjon er nært knyttet til det å ha eierskap til oppgavene (Martinsen, 2020 s. 174).

Ved spørsmål om viktigheten av kommunikasjon i en krise var det flere av informantene som la vekt på dette med å trygge de ansatte. Tilstrekkelig kommunikasjon og åpenhet er ikke overraskende representativt fra alle informantene for å ivareta ansattes trygghet og behov for informasjon under pandemien. Som jeg skrev om i teoridelen vektlegger Statens kommunikasjonspolitikk åpenhet og at alle skal få nok og tilstrekkelig informasjon, noe som også blir støttet av forskningen til Norad (2020). I sin forskning viser de til UNICEFs tidligere evaluering av ebola respons i vest Afrika hvor det viste seg at kommunikasjon med befolkningen under en epidemi kan ha stor betydning for om befolkningen lytter til rådene. Norad (2020) vektlegger derfor at informasjonen skal være åpen, troverdig og lett tilgjengelig. Generelt kan man anta at de ansatte sitter igjen med å være godt informert under pandemien, selv om det subjektivt vil være forskjeller på hva den enkelte faktisk har oppfattet av det som ble kommunisert. Debesay & Ege (2022) påpekte i sin forskning at sykepleierne hadde et stort behov for informasjon og struktur i hverdagen og at de opplevde en varierende informasjonsflyt. Informantene i forskningen problematiserte bruk av skjønn for å avklare retningslinjer da alle vurderte dette ulikt. Det ble fremhevet at god og tilstrekkelig informasjon var viktig for å forstå de ulike rutinene og retningslinjene for å føle seg trygge. Enhetslederne i min forskning påpekte at det var mye informasjon som måtte bearbeides og forstås. De påpekte at manglende deling av informasjon potensielt kunne få alvorlige konsekvenser.

En uoversiktlig situasjon som denne pandemien førte til, er vanskelig å strukturere til det fulle. Slike omstendigheter krever at lederen maner til samarbeid og medvirkning for å utnytte den potensielle kreativiteten til medarbeiderne i oppgaveløsningen. Dette er i tråd med hva 'B' vektlegger i sin lederstil og i samsvar med Statens kommunikasjonspolitikk gjennom å inkludere de ansatte i beslutningene og oppgaveløsningen. Som jeg skrev i teoridelen handler en krise mye om å etterstrebe en form for kontroll, noe som kan innebære kontroll over ansatte, utstyr og informasjons- og kommunikasjonssystemer. I tillegg handler kontroll om å fastsette prosedyrer og ettergå at disse følges, noe som vil handle mye om ledelse og god koordinering (Bjelland & Nakstad, s. 99). Hansen (2021) trakk frem at nøkkelen i sin forskning var at ledere som kunne gi avkall på kontroll og gjøre seg selv overflødig gjennom å utføre tjenende lederskap, var de som klarte seg best gjennom pandemien. Gruppen i motsatt ende som har fokusert på kontroll og formelle prosesser, har hatt en langt tøffere periode under pandemien (Hansen, 2021).

Hvis man ser på teorien om de tre K-er, kommando, kontroll og kommunikasjon vil man kunne se en tydelig sammenheng mellom hvordan informantene håndterte pandemien. Under pandemien ble informantene styrt mot en mer autoritær lederstil hvor de i større grad måtte ta selvstendige beslutninger uten å involvere sine ansatte like mye som i en normalsituasjon. Den autoritære lederstilen passer på mange måter ikke inn i moderne organisasjoner da ansattes kompetanse har økt dramatisk de siste årene. Tendensen i moderne organisasjoner er helt klart å øke medarbeidernes innflytelse ved å tilrettelegge for mer demokratiske beslutningsprosesser, men pandemiens omfang og alvorlighet skapte en aksept blant medarbeiderne for denne typen lederstil.

Høy arbeidsbelastning og risiko for egen helse setter store krav til de som er på jobb. Ledere må også følge med på ansattes belastninger og gjøre det som er mulig for å unngå dem. God kriseledelse har stor betydning for å redusere skade og negative psykologiske utfordringer. En viktig faktor er å være synlig og tilstedeværende for å vise at man bryr seg om sine medarbeidere (helsedirektoratet, 2020). I avsnittet om overraskelsesmomenter fra analysekapittelet nevnte flere informanter at de jobbet for å tilrettelegge arbeidshverdagen for de ansatte på en best mulig måte. Dette kan tenkes å være tiltak for å dempe arbeidsbelastningen og opprettholde motivasjonen i arbeidet, i tillegg til at det var et signal om at man som leder satte pris på ansattes innsats. Jamfør Trondheim kommunes beredskapsplan står det at ansatte i kriser må vise dugnadsånd i organisasjonen. Dette innebærer høy grad av fleksibilitet når det gjelder arbeidsoppgaver og arbeidstidsordninger (Beredskapsplan Trondheim kommune, 2017). Sett i ettertid kan man trygt si at fleksibilitet og dugnadsinnsats ble utøvd både fra ledere og ansatte under pandemien.

Samlet sett kan man se ulike suksesskriterier gjennom enhetsledernes ledelse og ledelsesstil. De har tilstrebet å ha kontroll i en uoversiktlig situasjon gjennom å være autoritær og tydelig i sin kommunikasjon med de ansatte. De har også gjennom sin tilstedeværelse og nærhet sørget for å være støttende og bidratt til å trygge de ansatte i en svært uoversiktlig, utfordrende og krevende situasjon. De har forsøkt å se sine ansatte og deres behov, og tilpasset sin lederstil for å tilstrebe gode resultater. Medvirkning har vært noe utfordrende i denne perioden da informasjonsgrunlaget stadig endret seg, men de har forsøkt å nå ut til alle med den informasjonen de hadde der og da for å danne en mest mulig lik situasjonsforståelse blant alle ansatte. Som Weisæth & Kjeserud (2021) påpeker er det tre områdene lederen bør organisere arbeidet rundt i kommunikasjonsarbeidet. Dette er å skape

en god situasjonsforståelse, informasjonsdeling og kontroll. Selv om den samme informasjonen gjøres tilgjengelig for alle, vil noen enkeltpersoner og kollegaer innen sammen fagfelt tolke informasjonen ulikt (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 104). Hvordan man tolker informasjonen som blir gitt handler om eget faglig ståsted og erfaring, samt motivasjon og evne til å ta til seg informasjonen. Dette samsvarer med det Martinsen (2020) sier om at mennesker er forskjellige, både når det gjelder erfaringer, personlighetstrekk og bagasje.

5.2 Fysisk kommunikasjon

Det hevdes at opptil 70-80% av problemløsningen ved kriser dreier seg om kommunikasjon (Weisæth & Kjeserud, 2021 s. 17). Flere informanter forklarte at de ville ha kontroll på all informasjonen da mengden informasjon var så enorm at det ble viktig å sile ut hva som skulle ut til hvem, samtidig som det var viktig at alle fikk nok informasjon. Som teorien sier er det noen sentrale prinsipper som gjelder for god kommunikasjon i en krise. Disse handler om å være åpen om usikkerhet, gi informasjon tidlig, og kommunisere råd og tiltak på en enkel og tydelig måte. Det legges også vekt på at informasjonen skal være tilgjengelig for alle med et enkelt språk med bruk av relevante kommunikasjonskanaler.

Gjennom pandemien kom det stadig nye føringer og anbefalinger som resulterte i at enhetene ble nødt til å gjennomføre ulike endringer. Noen av disse endringene førte til en endring av organisasjonsstrukturen, som inndelingen av kohorter var et godt eksempel på. De vanlige fysiske møtepunktene ble i all hovedsak lagt på is for å begrense omfanget av smitte, med unntak av rapportsituasjonene, noe som blant annet fikk betydning for de ansattes medvirkning. Jamfør ett av de grunnleggende prinsippene for kommunikasjon i en krise står likhetsprinsippet sterkt. Da enhetslederne ble tvunget til å endre på organisasjonsstrukturen ble det utfordrende å ivareta dette prinsippet fullt ut, men de var opptatt av å komme seg tilbake til en normal arbeidssituasjon for å gjenopprette organisasjonsstrukturen og sikre de ansattes medvirkning.

Viktigheten av å bruke ulike kommunikasjonskanaler for å nå frem med budskapet ble fremhevet av flere av informantene da tjenesten er turnusbasert, noe som gjorde det vanskelig å nå alle ansatte med kun den fysiske kommunikasjonen. Informantene vektla derfor økt tilstedeværelse i møtepunktene med de ansatte for å sikre at informasjonen ble oppfattet og forstått på en best mulig måte. Det kan være utfordrende å sikre at de ansatte

har forstått riktig budskap uansett hvilken kommunikasjonsform man benytter, men en fysisk tilstedeværelse kan gjøre det lettere å åpne for en bedre toveiskommunikasjon hvor ansatte får bedre mulighet til å stille spørsmål, samt sikre en felles situasjonsforståelse.

Når det gjelder kontakt med andre mennesker, fremstår lederen som nervesenteret i organisasjonsenheten. Dette gjelder i kontakt med underordnede og andre typer kontaktnettverk. Lederen vet nødvendigvis ikke alt, men ofte mer enn de underordnede da lederen har formell og lett tilgang til alle medlemmer i staben. I tillegg til staben supplerer andre kontaktpersoner lederen med ekstern informasjon som underordnede mangler tilgang til. En del av denne kontakten kan være med andre ledere som har samme status, og som selv fungerer som nervesenter i sin egen organisasjon. Lederen utvikler på denne måten en viktig informasjonsdatabase, og informasjonshåndtering blir derfor en sentral del av lederjobben (Martinsen, 2020 s. 46). Samvirkeprinsippet er en sentral del av krisekommunikasjonen og informantene så viktigheten av samarbeid med ulike aktører for å lykkes med kommunikasjonen med sine ansatte. Selv om samvirkeprinsippet retter fokuset mot samarbeid på tvers av organisasjoner har ledelsesforskningen sett viktigheten av å sette sammen et team av ledere som sammen kan fylle den komplekse lederrollen. Fokuset er da rettet mot en kollektiv ledelse hvor de ulike medlemmene i teamet kan fylle ulike roller og fremstå som et sterkere hele enn det en enkelt leder kan (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 438).

Under pandemien var det viktig for enhetslederne å støtte seg på avdelingslederne for å kunne formidle informasjonen videre til øvrige ansatte. Avdelingslederne fikk også et stort ansvar for å repetere, fronte og ettergå at kommunikasjonen ble forstått og at informasjonen ble etterfulgt. Informantene i denne studien fremhever samarbeidet i lederteamet som en vesentlig faktor for å lykkes med det kommunikative med de øvrige ansatte under pandemien. Det var et stort fokus og mål om å holde en rød tråd rundt informasjonsdelingen, men de stadige endringene gjorde dette svært utfordrende. Som nevnt i teoridelen er det viktig å gjennomføre statusmøter med jevne mellomrom da dette vil gi rom for at alle oppdateres om situasjonen, arbeidet koordineres og oppgaver delegeres slik at problemløsning blir ivaretatt. Som jeg også påpekte i teoridelen sier Mintzbergs rolleteori at lederen må forholde seg til tre ulike nivåer når det gjelder tilknytning til interne og eksterne aktører. Det første er *informasjonsnivået*, hvor lederen forventes å innhente og formidle kunnskap som er av betydning for virksomheten. Informantene innhentet kunnskap gjennom jevnlig statusmøter med kriseledelsen i kommunen, i tillegg til at de hadde ukentlige møter i

enhetsledernetverket for hjemmetjenesten. Det andre nivået blir benevnt som *menneskenivået*, hvor lederen forventes å ha kontakt med sine medarbeidere i form av støtte, teamsammensetning og oppfølging. For å sikre ivaretagelsen av menneskenivået sørget informantene for økt tilstedeværelse og tilgjengelighet for sine ansatte under pandemien. Sentralt i dette nivået står lederens utstråling som en ledende skikkelse, noe informant 'D' uttrykte i intervjuet ved å fortelle om at en av sine ansatte hadde sagt at hun var som en levende reklameplakat gjennom sin atferd. Det siste nivået i Mintzbergs rolleteori er *handlingsnivået*, som går ut på at ledere må ta stilling til hva som bør gjøres og prioriteres i organisasjonen. I denne sammenhengen kan man tolke det som at informantene var avhengige av å være tydelige og kanskje mer autoritære enn i en vanlig arbeidssituasjon. Ifølge Mintzberg er god ledelse å oppnå en dynamisk balanse mellom de ulike rollene, som vil si at de vurderes og vektlegges etter hva de ulike situasjonene krever.

I figur 1.1 fra teorikapittelet forteller Eide & Eide (2008) om aktiv lytting som belyser noe av kompleksiteten i kommunikasjonsprosessen. Som forsker fikk jeg inntrykk av at informantene brukte aspektene ved aktiv lytting som kroppsspråk, øyekontakt, oppmuntring og spørsmål som åpnet for toveiskommunikasjon gjennom fysisk tilstedeværelse. I samspillet mellom sender og mottaker kan budskapet formidles gjennom ulike kanaler, med forskjellige koder og med ulike tegn og signaler. Kommunikasjonen vil åpenbart skje med ulik effekt i de forskjellige kanalene. I en profesjonell hverdag bør man velge kommunikasjonskanaler som reduserer mulighetene for misforståelser. Et annet viktig poeng i kommunikasjonen er at man bør være påpasselig med hvordan budskapet kodes. Feil koding vil redusere mulighetene for å skape en felles forståelse for den aktuelle problemstillingen eller det aktuelle temaet (Bråten, 2011 s. 13). Bakken (2020) påpekte også at enkle og tydelige budskap er avgjørende for å kunne lykkes med kommunikasjonen under en krise, men også problematisk fordi krisen som hendelse alltid er sammensatt og kompleks. Nøkkelen til god kommunikasjon ligger i å observere og håndtere samspillet mellom det enkle og det komplekse. Det er viktig å tenke på hvordan man kommuniserer om krisen da den enkeltes måte å forstå verden på vil påvirke den enkeltes reaksjoner på krisen. Flere av informantene fremhever at den nonverbale kommunikasjonen spiller en stor rolle for om budskapet tolkes og forstås på riktig måte. I en fysisk samtale kan denne problematikken forsterkes fordi ord alltid ledsages av senders kroppslige og ikke-verbale uttrykk som formidler følelser og holdninger på en umiddelbar måte som det kan være utfordrende å ha kontroll over (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 278). Kommunikasjon i helsetjenesten kan i en normaltilstand

også by på utfordringer. Dette begrunnes med helsetjenestens kompleksitet, fagspråk, ulike rammebetingelser og profesjonsmotsetninger, noe som kan gjøre det utfordrende å danne en organisasjonskultur med felles tjenestevei og målrealisering. I tillegg jobbes det ofte i turnus og tjenestebehovet er 24/7, noe som kan gjøre formidlingen praktisk vanskelig og samarbeidet utfordrende.

I denne studien kom det frem noen viktige suksessfaktorer for å lykkes på en god måte i informasjonsutvekslingen med de ansatte. Flere av informantene påpekte viktigheten av et godt samarbeid med sine avdelingsledere da det var utfordrende å håndtere situasjonen alene. De påpekte også viktigheten av å være bevisst sin verbale og nonverbale kommunikasjon, da dette kunne føre til misforståelser. De tilstrebet derfor tilstedeværelse på enhetene og det å være tilgjengelige for sine ansatte gjennom flere ulike kommunikasjonskanaler. Dette var viktig for å kunne nå ut til alle sine ansatte med vesentlig informasjon. For å sikre en mest mulig lik situasjonsforståelse påpekte de viktigheten med fysisk kommunikasjon, samt nødvendigheten av å gjenta informasjon. Erfaring viser at viktig informasjon bør deles og kommuniseres flere ganger for å sikre en mest mulig korrekt, felles og oppdatert situasjonsforståelse (Bjelland & Nakstad, 2021 s. 143). Å ha en felles situasjonsforståelse er viktig for at man sammen skal bli enige om hvordan man skal løse utfordringene man står ovenfor på en best mulig måte. Rask, tydelig og kontinuerlig informasjon, samt et godt samarbeid med berørte aktører øker mulighetene for en vellykket krisehåndtering. Dette gjelder uansett om kommunikasjonen skjer på fysiske eller digitale flater (DSB, 2016).

5.4 Digital kommunikasjon

Flere har hevdet at informasjonsteknologi (IKT) bidrar til flatere og mer demokratiske organisasjoner fordi det gjør det lettere for alle å få tilgang til informasjon. Dette har på mange måter resultert i at behovet for fysisk kommunikasjon mellom mennesker har avtatt noe da store mengder informasjon, handlinger og aktiviteter kan synliggjøres og endres for alle i sanntid via digitale kanaler. Det som er avgjørende for hvilken effekt bruk av IKT vil ha på organisasjonsstrukturen er hvordan man velger å benytte og anvende de mulighetene informasjonsteknologien kan ha (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 181). En jevn strøm av informasjon hvor alt krever oppmerksomhet kan raskt resultere i at meldingene drukner og at den ansatte overser eller aktivt velger bort meldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 278). I

startfasen av pandemien var det knyttet stor usikkerhet rundt hvordan hjemmetjenesten skulle organisere seg. Mulighetene og fallgruvene i digital kommunikasjon stilte større krav til at lederen og ledelsen burde ha et reflektert forhold til teknologibruken og medarbeiderne for å lykkes med den digitale informasjonsutvekslingen.

Evnen og motivasjonen til å oppfatte og vurdere et budskap kan være svært sammensatt. Dersom man er sliten og har underskudd på søvn i tillegg til stresspåvirkning vil dette redusere evnen til å oppfatte og vurdere det som blir formidlet. Det finnes ulik motivasjon til både å oppfatte, vurdere og handle, og i hverdagen står man fritt til å prioritere den informasjonen man ønsker å forholde seg til. I en profesjonell arbeidshverdag kan man på lik linje som i hverdagen ha lav motivasjon og interesse for å oppfatte og bearbeide informasjon, noe som åpenbart vil være uheldig (Bråten, 2011 s. 33). Flere informanter nevnte at de repeterte informasjon flere ganger som et tiltak for at ansatte skulle få tilstrekkelige muligheter til å bearbeide og forstå budskapet på en bedre måte.

I denne studien er det gjort funn på at det kan være en varierende kultur for at de ansatte benytter mail som sitt daglige arbeidsverktøy, noe som kan forklare informantenes argumenter for å kommunisere fysisk med de ansatte for å sikre god informasjonsflyt og kontroll. Hvilken kanal man benytter vil ha betydning for hvor effektiv kommunikasjonen blir. Vilkårlig e-post som sendes til alle ansatte kan virke noe upersonlig som informasjonskilde, men kan være svært effektiv med tanke på å formidle informasjon som er lett tilgjengelig for alle, men den kan ha klare begrensninger med tanke på læring. Enveiskanaler for kommunikasjon og informasjonsdeling sier lite om hvorvidt informasjonen faktisk blir lagt merke til og om den gir opphav til faktiske endringer. Høyt arbeidspress kan også være en risikofaktor med tanke på hvordan informasjonen blir tolket og forstått (Kongsvik et al, 2018 s. 241).

Som Bjelland og Nakstad (2021) påpeker er det avgjørende at lederen gir klar beskjed om hvilke(n) plattform(er) som skal benyttes. Dette har informantene sørget for ved å sende ut SMS som tydeliggjør hvilken kommunikasjonskanal som er benyttet. Det ses uansett som svært kritikkverdig at informantene sitter på informasjon som antyder eller bekrefter at mange ansatte ikke bruker mail som sitt daglige arbeidsverktøy. Det er vanskelig å sette ord på hvorfor det ikke er en innarbeidet felles kultur for at de ansatte i hjemmetjenesten daglig skal benytte mail som informasjon og kommunikasjonskanal. Det er lite trolig at dette handler om

en manglende bevisstgjøring, da man som ansatt ikke kan forvente at man får all informasjon formidlet muntlig. Fra et objektivt syn ses det mer som at enkelte aktivt velger det bort. Arbeidstiden i hjemmetjenesten er konsentrert rundt direkte og indirekte tid til pasientene, som i stor grad handler om pasientnært arbeid, noe som har ført til at enkelte ansatte har nedprioritert å lese mail. Det ses som veldig uheldig at det i denne studien avdekkes at to informanter har vage forventninger til at ansatte leser mail. I lys av denne studien bør lederen arbeide aktivt med å implementere og opparbeide en kultur for at de ansatte er oppdaterte på mail.

Den digitale møtearenaen er kommet for å bli. Den har utviklet måten man jobber på, og man trenger ikke fysisk oppmøte for å gjøre avklaringer. Det trekkes frem at pandemiens situasjon har presset frem en utvikling som man mest sannsynlig ikke ville ha fått til i samme skala i en normalsituasjon. Flere studier tyder på at lederes bruk av elektroniske kommunikasjonskanaler øker arbeidstempoet, men kan by på noen utfordringer i forhold til relasjonsbygging da fysisk avstand kan fremme en tendens til sosial fragmentering, noe som kan bidra til en manglende fellesskapsfølelse i organisasjonen. Forskning indikerer at relasjoner bygges best når folk treffes fysisk (Hansen, 2021). Utstrakt bruk av digital kommunikasjon kan hemme mulighetene til å utvikle et godt samhold og tilhørighet som motiverer de ansatte til å gjøre en ekstra innsats. Etter hvert som omfanget av digital kommunikasjon har økt de siste årene, er det et klart behov for mer forskning for å forstå hvilke utfordringer bruk av digital kommunikasjon stiller til ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 441).

Gjentakende og konkretisering av informasjonen var en nødvendighet og kan sies å være et representativt trekk fra alle informantene med hensikt i å skape en lik situasjonsforståelse. Hyppige endringer og turnusbasert arbeid er viktige faktorer å nevne som grunnlag for behovet for å gjenta informasjon. Et naturlig spørsmål å stille seg var hvor mye informasjon ansatte evnet å ta innover seg i en uoversiktlig og vanskelig situasjon. Man kan nok anta at det ikke var mulig å ta alt innover seg, da flere ansatte også mottok informasjon på andre kanaler som ikke direkte var knyttet til arbeidet. Dette kunne være informasjon fra barnehage, skole, media etc. som også kunne blande en del oppfatninger fra de ansatte om hva som var gjeldende i sin arbeidshverdag.

Hjemmekontor ble i løpet av pandemien anbefalt i lederteamene i perioder og senere pålagt som et tiltak for å hindre at hele lederteamet ble smittet samtidig, noe som førte til en endring i organisasjonsstrukturen. Jacobsen & Thorsvik (2019) trekker frem at hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en spesiell retning. Hjemmekontor ble praktisert ulikt blant informantene, men alle uttrykte at de var motstandere av hjemmekontor da det førte til at lederen var mindre synlig, tilgjengelig og tilstede for sine ansatte. Hjemmekontor fører til at ledere mister ulike uformelle treffpunkt som for eksempel kaffepraten på personalrommet og tilfeldige møter i gangen. Jeg reflekterer også over hva de ansatte tenkte når de selv måtte stå i frontlinjen i kampen mot viruset. Dette strider mot *ansvarsprinsippet* som innebærer at den som har ansvaret i en normalsituasjon også skal ha ansvaret i en krisesituasjon. Selv om det var enhetslederne som hadde den overordnede ledelsen på enheten, ble det et økt press på de ansatte da de ikke hadde en tilstedeværende og synlig leder i like stor grad som tidligere. Forskningen til Hansen (2021) viser på den andre siden gode effekter av hjemmekontor. Han peker på at hjemmekontor ikke fører til synkende produktivitet, men at arbeidet ofte er mer effektivt. Gjennom koronapandemien har organisasjoner blitt tvunget til å forandre måten de organiserer arbeidshverdagen på, men forskerne ser ingen grunn til at dette skal reverseres når pandemien er over. I forskningen til Hansen (2021) ses det klare positive trekk ved hjemmekontor som blant annet fleksibilitet, økt konsentrasjon, unngått arbeidsvei og støyreduksjon, noe som kan antyde at hybridløsninger vil øke i omfang.

En suksesskriterie under pandemien var å utnytte mulighetene i både fysisk og digital kommunikasjon. Dette begrunnes som nevnt tidligere i at tjenesten er turnusbasert, noe som gjør det praktisk vanskelig å nå ut til alle samtidig. I denne studien ble det avdekket at flere informanter er kjent med at mange ansatte ikke benytter mail som sin daglige kommunikasjonskanal, og vil derfor fremheve viktigheten av å velge en egnet kommunikasjonskanal som kan nå ut til alle. Alle informantene påpekte viktigheten av å konkretisere og sammenfatte informasjon til en håndterlig mengde ved å plukke ut den informasjonen som var mest relevant.

5.5 Kultur

Flere studier antyder at en sterk kultur kan samle medarbeiderne til felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, noe som kan ha betydning for virksomhetens suksess. En sterk

kultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, noe som kan redusere usikkerhet og utrygghet. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som kultur, kan også virke motiverende, og desto sterkere kulturen er, jo større tillit vil det kunne være mellom ledelse og ansatte. Dette vil også kunne bidra til redusert behov for å kontrollere og overvåke hverandre, da tillit kan erstatte noe av behovet for administrativ styring og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 121).

Kulturforskjeller kan skape vanskeligheter i kommunikasjonen da man formes gjennom egen oppvekst, opplæring og erfaringer i livet. En viktig funksjon en kultur har, er å hjelpe oss med å forstå og reagere på signaler i omgivelsene, noe som kan bidra til å dempe usikkerhet og forvirring (Martinsen, 2020 s. 276). En organisasjonskultur gir grunnlag for sosialt fellesskap og tilhørighet som for den enkelte kan redusere usikkerhet fordi man blir en del av en større gruppe som tenker og handler relativt likt. En sterk kultur vil kunne skape en større tillit mellom ansatte og ledelsen. Tillit i denne sammenhengen vil bety at medarbeiderne handler i samsvar med de normene og reglene som er utarbeidet for organisasjonen. Tillit vil fungere som en substitutt for informasjon og administrativ kontroll som vil minske behovet for å etterprøve om de ansatte handler slik de har formidlet at de skal gjøre. Dette skaper et godt grunnlag for å gi ansatte handlingsfrihet, noe som også kan fremme fleksibilitet i organisasjonen. For å lykkes med denne strategien er det nødvendig at det er skapt en sterk fellesskapskultur i form av lojalitet og pålitelighet. Denne formen for tillit mellom personer er ofte et grunnlag av samhandling over tid, og er en effektiv måte å koordinere aktiviteter på fordi det skjer gjennom at ansatte ønsker å samarbeide (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 121). I organisasjoner med sterke kulturer er samholdet sterkere, arbeidsstokken mer stabil, de ansatte sterkere motivert, samholdet går lettere og det brukes mindre ressurser på styring og overvåkning. Alle disse positive effektene underbygger viktigheten av at organisasjoner forsøker å bygge sterke og enhetlige kulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s 122 + 273).

Edgar Schein er tydelig på at det ikke er uvanlig at man i organisasjoner både kan finne et mangfold av kulturer, samt at kulturer kan være preget av tvetydighet og konflikt. Mangfoldighet i ansattgruppen, forskjellige typer arbeidsoppgaver og ulike kompetansekrav vil kunne bidra til å danne subkulturer på arbeidsplassen. I hjemmetjenesten er det som nevnt i innledningen ulike profesjonsutdannede som gjør ulike arbeidsoppgaver. 'A' og 'B' formidlet at det begynte å danne seg en ukultur med tegn til uformelle ledere da enhetene startet med inndeling av kohorter og hjemmekontor. Dette kan man anta ble ytterligere

forsterket med tanke på at tjenesten er turnusbasert, noe som gjør at leder eller ledelse ikke er tilstede hele tiden. Som ordtaket sier “når katten er borte, danser musene på bordet”, noe som forteller at man kan gjøre litt som man selv vil når ingen formelle ledere er tilstede.

Anbefalingene om hjemmekontor, økt fysisk avstand og inndeling i ulike kohorter ses som tiltak som kunne hemme den uformelle praten under pandemien. Jacobsen & Thorsvik (2019) formidler at uformell kommunikasjon kan bidra til å skape engasjement og motivasjon blant de ansatte. Felles interesser i arbeidssituasjonen kan bidra til å styrke relasjoner mellom ansatte, noe som kan bygge tillit gjennom sosial støtte for hverandre og som kan tilfredsstille hverandres behov for sosial kontakt på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 281). Kommunikasjon med de ansatte var for ‘B’ viktig for å skape trygghet og ro slik at det ikke ble et sprik mellom leder og de øvrige ansatte. Det var viktig å stå samlet i en pågående krise ved å inkludere de ansatte for å sikre en best mulig oppslutning rundt rutiner, samt forsikre seg i at endringene som ble gjort fungerte. Det var de ansatte som opparbeidet seg kunnskap om hvordan ting fungerte ute hos tjenestemottakerne, og det var en selvfølge for ‘B’ å ta de ansatte på alvor dersom de ga tilbakemelding på utfordringer eller bekymringer. Dette er i tråd med DSBs veileder om krisekommunikasjon som legger vekt på medvirkning. For å sikre medvirkning blant ansatte er det vesentlig å være en god lytter og be om tilbakemeldinger (Bråten, 2011 s. 33).

‘C’ var spesielt opptatt av psykologisk trygghet blant de ansatte og fortalte om en hendelse hvor de ansatte hadde kommet med en spøk. ‘C’ fremhevet humor og “takhøyde” som viktige aspekter i en alvorlig og spesiell tid. Dette mente ‘C’ var en forutsetning for å kunne skape rom for toveiskommunikasjon mellom de ansatte og leder. Mangelfull informasjon kan ha negative konsekvenser, noe som kan skape rykter og sladder. Ved uklar kommunikasjon kan det lett oppstå misforståelser og det er derfor viktig og bruke ord og språk som er tilpasset til de ansattes situasjon. Dette kan bidra til en sterkere fellesskapsfølelse og en bedre organisasjonskultur.

Tillit og trygghet blant ansatte blir fremhevet som viktige suksesskriterier for å kunne lykkes med kommunikasjonen, og det blir lagt vekt på å bygge gode relasjoner. En sterk organisasjonskultur vil øke de ansattes motivasjon, fremme arbeidslyst og skape en større identitetsfølelse til organisasjonen. En innarbeidet kultur vil redusere behovet for koordinering og kontroll, da medarbeiderne handler i større grad i samsvar med de normene og reglene

som er innarbeidet i organisasjonen. I teamarbeid er det essensielt at kommunikasjonen fungerer for å kunne løse komplekse oppgaver, samt at kvaliteten på beslutningene er avhengig av hvor godt informasjonsgrunnet er. Det betyr at informasjonen må formidles til beslutningstakere, og at informasjonen må være tilgjengelig når det er behov for den (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

6.0 Sammenfatning

I denne oppgaven har jeg jobbet med å svare på problemstillingen: ***Hvordan kommuniserte enhetslederne i hjemmetjenesten med sine ansatte under covid-19 pandemien?***

For å svare på problemstillingen på en oversiktlig måte hadde jeg to forskningsspørsmål:

1. Ledelse i oppstått krise, hvordan sikre informasjonsflyt til de ansatte?

Informantene har sikret informasjonsflyten til sine ansatte gjennom sin tilstedeværelse og tilgjengelighet under pandemien. De har tilstrebet en autoritær og situasjonsbestemt lederstil for å ha kontroll i en uoversiktlig tid. Ved å være tilstede og nære sine ansatte har de forsøkt å se sine ansatte og deres behov, og sørget for å støtte og trygge dem i en krevende situasjon. Siden informasjonsgrunnlaget stadig endret seg, har de forsøkt å nå ut med viktig informasjon til alle slik at de ansatte hadde en felles situasjonsforståelse. Dette ble utført ved å konkretisere og sammenfatte informasjonen, samt å gjenta viktig informasjon. Informantene har forsøkt å kommunisere på en enkel og tydelig måte. I forhold til at hjemmetjenesten er turnusbasert var det viktig å bruke både fysiske og digitale kommunikasjonskanaler for å kunne nå alle ansatte med oppdatert informasjon.

2. Er det noen felles suksessfaktorer i enhetsledernes kommunikasjon med de ansatte?

Felles suksessfaktorer er at enhetslederne har hatt en tett og godt samarbeid med sine avdelingsledere under pandemien. Dette begrunnet de i at det var utfordrende å håndtere situasjonen alene. De påpekte også viktigheten av å være bevisst sin verbale og nonverbale kommunikasjon, da dette kunne føre til misforståelser. For å sikre seg et godt informasjonsgrunnlag og kunne ta gode beslutninger, var det essensielt å samarbeide med andre aktører. Tillit, trygghet og gode relasjoner med sine ansatte blir fremhevet som viktige suksessfaktorer for å kunne lykkes med kommunikasjonen med de ansatte. I en organisasjon, spesielt under en krise, er det essensielt at kommunikasjonen fungerer optimalt for å kunne løse utfordringene sammen.

Det er viktig å påpeke at denne studien ikke nødvendigvis representerer en absolutt sannhet,

eller at informantenes erfaringer representerer virkeligheten ved alle enhetene for hjemmetjenesten. Likevel er det mulig å avdekke noen erfaringer som kan bidra til en bedre kommunikasjon med de ansatte i en krisesituasjon. Denne studien kan være et bidrag til videre forskning på kommunikasjon og informasjonshåndtering i organisasjoner. For å få et fullstendig svar på min problemstilling må man i videre studier inkludere de ansatte i hjemmetjenesten for å fremme deres subjektive opplevelser på hvordan enhetslederne har kommunisert og sikret informasjonsflyt under pandemien.

7.0 Litteraturliste

Antonsen, S. Heldal, F. & Kvalheim, S.A. (2017). *Sikkerhet og ledelse*. 1 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern. (Arbeidsmiljøloven)* (2006). Hentet fra Lovdata den 1 januar 2023 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>

Bakken, T. (2020). *Krisekommunikasjon - samspillet mellom det enkle og det komplekse*. Hentet den 6 januar 2023 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/04/krisekommunikasjon--a-balanse-re-mellom-det-enkle-og-det-komplekse/>

Bjelland, B. & Nakstad, E.R. (2021). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Boin, A., P. t. Hart, E. Stern & B. Sundelius (2005). *The Politics of Crisis Management- Public Leadership Under Pressure*. Cambridge, Cambridge University Press.

Bråten, O.E. (2011). *Håndbok i konflikthåndtering- forebygging av trakassering og vold*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Debesay, J. & Ege, S. B (2022). *Omstilling i sykehjem og hjemmesykepleien under Covid-19 pandemien*. Publisert i sykepleien.no. Hentet den 3 januar 2023 fra: <https://sykepleien.no/sites/default/files/pdf-export/pdf-export-88651.pdf>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) (2019). *Analyser av krisescenarier 2019 - alvorlige hendelser som kan ramme Norge*.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) (2016). *Veileder krisekommunikasjon*. Hentet den 1 januar 2023.

<https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>

Eide, H. & Eide, T. (2008). *Kommunikasjon i relasjoner- samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

FHI (2020). Krisekommunikasjon. *Praktiske råd og sentrale prinsipper for god krisekommunikasjon*. Hentet den 21 januar 2023 fra: <https://www.fhi.no/nettpub/overvaking-vurdering-og-handtering-av-covid-19-epidemien-i-kommunen/ti-trinn2/7.-risikokommunikasjon/>

FHI (2022). *Pandemi og epedemikomiteen*. Hentet den 5 mai 2022 fra: <https://www.fhi.no/sv/influensa/influensapandemier/pandemi--og-epidemikomiteen/>

Hansen, J.A. (2021). *Hjemmekontor har kommet for å bli*. Hentet den 4 januar 2023 fra: <https://forskning.no/arbeid-kommunikasjon-kontor/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli/1844283>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 5 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kongsvik, T. Albrechtsen, E. Antonsen, S. Herrera, I.A. Hovden, J. & Schiefloe, P.M. (2018). *Sikkerhet i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø.I. (2020). *Perspektiver på ledelse*, 5 utgave. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.

NESH 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi*. 4. utgave. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Norad (2020). God kommunikasjon er livsnødvendig under pandemier. Hentet den 27 desember 2022 fra:

<https://www.norad.no/aktuelt/nyheter/2020/god-kommunikasjon-er-livsnodvendig-under-pandemier/>

Overordnet beredskapsplan Trondheim kommune. Hentet den 5 november 2022 fra:

<https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/plane/overordnet-beredskapsplan---administrativ-del-versjon-19.4-1.pdf>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norske Forlag.

Weisæth, L. & Kjeserud, R. (2021). *Ledelse ved kriser, en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Formål:

Svar fra dette intervjuet skal brukes i drøfting og analysere problemstillingen for å slutføre min masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU. Formålet med prosjektet er undersøke hvordan informasjon ble kommunisert fra enhetslederne for hjemmetjenesten i Trondheim kommune til de ansatte under pandemien. ***Hvordan kommuniserte enhetslederne i hjemmetjenesten med sine ansatte under covid-19 pandemien?***

Hvordan er du som leder, kan du si noe om din lederstil og måten du leder på?

Hva betyr kommunikasjon for deg som leder?

Kan du si noe om viktigheten av god kommunikasjon i en pågående krise?

Kan du si noe om mulige konsekvenser på manglende kommunikasjon i en krise?

Fortell om hvordan du kommuniserte med de ansatte før pandemien.

Hvordan har du kommunisert og informert ansatte under pandemien?

Hvordan har du kommunisert med avdelingslederne under pandemien?

Kan du si noe om hvordan du har jobbet for å skape en felles situasjonsforståelse under pandemien?

Hvordan foretrekker du selv å få informasjon?

Hvilke kommunikasjonskanaler brukte du under pandemien?

Hvilke utfordringer har vært størst med tanke på informasjonsflyt og hvorfor?

Hvordan tror du digital kommunikasjon har påvirket kommunikasjonsprosessen?

Kan du reflektere rundt konsekvensene av manglende fysiske møtearenaer for kommunikasjon?

Har du noen eksempler på viktig informasjon som ikke har kommet frem til de ansatte?

Har du fått tilbakemeldinger på hvordan ansatte opplevde kommunikasjonen under pandemien?

Er det noe du ville gjort annerledes med tanke på kommunikasjon til de ansatte?

Hvordan har du opplevd informasjonsflyten og samarbeidet i organisasjonen?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise

Formål

I dette informasjonsskrivet vil du få innblikk i målet med prosjektet og hva en eventuell deltakelse innebærer for deg.

Dette prosjektet gjennomføres som en avsluttende del av min masterutdanning i organisasjon og ledelse ved NTNU. Målet med prosjektet er å finne informasjon rundt enhetsledernes kommunikasjon med de ansatte under pandemien. Jeg har et håp om å fremskaffe informasjon som kanskje kan gi viktig og relevant kunnskap til en senere krisesituasjon. Jeg ønsker å innhente enhetsledernes subjektive opplevelser og handlinger for hvordan kommunikasjon ble utøvd under pandemien. Den praksisnære informasjonen er tiltenkt en metodisk analyse som senere skal drøftes opp mot valgt teori i oppgaven. Det er ikke gjennomført en ordentlig evaluering av kommunikasjonen under covid-19 pandemien i Trondheim kommune, så tanken er at denne oppgaven kan gi noen aktuelle svar og resultater knyttet til kommunikasjon og informasjonshåndtering under pandemien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masterstudent Robert Stolpnes ved NTNU gjennomfører prosjektet, og ansvarlig veileder for oppgaven er Pål Erling Martinussen, professor for institutt for sosiologi og statsvitenskap på NTNU.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som enhetsleder for hjemmetjenesten i Trondheim kommune er du en av kandidatene det er aktuelt for meg å spørre i dette prosjektet, da problemstillingen er direkte knyttet til

enhetslederrollen for hjemmetjenesten. Jeg skal gjennomføre fire intervjuer med enhetsledere for hjemmetjenesten i Trondheim kommune og intervjuobjektene er tilfeldig utvalgt. Kommunalsjef for helse- og velferd i Trondheim kommune er kjent med prosjektet og støtter at jeg tar kontakt med deg for gjennomføring av denne studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer å delta på et fysisk intervju som varer inntil 1 time. Det er utarbeidet en intervjuguide som vil brukes som en mal for gjennomføringen av intervjuet. Jeg kan komme til din enhet for å gjennomføre intervjuet, men hvis det skulle passe bedre å gjennomføre intervjuet på en annen lokasjon avtaler vi dette nærmere. Jeg vil benytte lydopptak og skrive notater under intervjuet, som vil transkriberes og deretter slettes når prosjektet er ferdig. Transkribert materiale vil analyseres som grunnlag til drøfting i masteroppgaven, og selve transkripsjonen vil kodes for å identifisere hvem som var intervjuobjektet. Et sidedokument vil benyttes for å koble koden til ditt navn og enhet, men andre personopplysninger vil ikke kunne brukes. Når alle intervjuer er gjennomført og analysert, vil dokumentet som kobler nummer til dine personopplysninger slettes slik at transkripsjonen ikke lenger kan kobles til deg.

Dette er en frivillig forespørsel

Det er frivillig å delta i dette forskningsprosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Personopplysninger vil da bli slettet, og det vil ikke medføre noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere ønsker å trekke deg. Det vil heller ikke ha noen betydning for vårt forhold som kollegaer hvis du ikke ønsker å delta. Dersom du velger å trekke ditt samtykke i løpet av prosessen, kan dette gjøres ved å varsle meg på telefon eller e-post. Opplysningene vil da slettes umiddelbart.

Personvern - hvordan oppbevares og brukes opplysningene dine?

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er skissert i dette skrevet. Opplysningene vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du vil

ikke identifiseres på noen måte i min masteroppgave, da det ikke er formålmessig grunnlag for å bruke navn eller andre personopplysninger som kan relateres tilbake til deg.

- Det er kun jeg og min veileder på NTNU, Pål Erling Martinussen som vil ha tilgang på opplysningene.
- Kontaktopplysningene vil kodes på en egen liste som holdes adskilt fra øvrig informasjon. Det vil gjøres lydopptak som slettes når prosjektet er ferdig, noe som etter planen er i starten av 2023.

Rettigheter

Dersom du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- innsyn i de personopplysningene som er registrert om deg, og en utlevert kopi av disse opplysningene
- retting av personopplysninger som angår deg
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å skrive en klage til Datatilsynet om behandling av egne personopplysninger.

Hvilken rett gir muligheter til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysningene i denne oppgaven er basert på ditt eget samtykke til å delta.

Det er sendt søknad til NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, som har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet samsvarer med personvernregelverket.

Ytterligere informasjon

Spørsmål knyttet til denne studien eller ønske om å benytte dine rettigheter kan rettes til:

- Masterstudent Robert Stolpnes, e-post stolpnes@hotmail.com, telefon 45 26 66 48, eller institutt for sosiologi og statsvitenskap ved professor Pål Erling Martinussen, e-post pal.e.martinussen@ntnu.no
- Personvernombudet på NTNU, Thomas Helgesen, e-post thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen NSD har gjort av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD - Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00 (tast 1).

Med vennlig hilsen

Masterstudent

Prosjektansvarlig

Robert Stolpnes

Pål Erling Martinussen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet kommunikasjon under covid-19 pandemien, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Vurdering og behandling av personvernopplysninger, NSD

Referansenummer

425678

Vurderingstype

Automatisk

Dato

06.12.2022

Prosjektittel

Kommunikasjon og informasjonshåndtering i en krise

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og
utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig

Pål Erling Martinussen

Student

Robert Stolpnes

Prosjektperiode

02.05.2022 - 02.02.2023

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i
meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 02.02.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

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

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

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

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

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

