



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Bachelor hotelledelse & reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE: Kommunikasjon/ HR/ Ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:
Intern kommunikasjon under Covid-19

ENGELSK TITTEL:
Internal communication under Covid-19 pandemic

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kandidatnummer

Studentnummer:

Navn:

Tone Therese Linge

7041

254629

Veronica Ree

5538

252116

Amal Alhaj Abdulmajid

.....

.....

.....

20 Studiepoeng

58 sider

12 699 ord

Hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen
har blitt håndtert under covid-19 pandemien



Universitetet i Stavanger

Denne besvarelsen er skrevet av kandidat:

254629 Veronica Ree & 252116 Amal Alhaj Abdulmajid

Bacheloroppgave Våren 2022

Det samfunnsvitenskapelige fakultet,

Norsk Hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger

Forord

Da er det 3 års bachelor studie nær sin ende og tiden er nå her hvor vi skal levere vår bachelor oppgave. Det har vært 3 år med mye ny kunnskap og mange nye fagområder har vi vært gjennom. Da vi først skulle begynne å skrive denne oppgaven var vi usikre og visste lite om hvordan dette ville gå. Takket være vår veileder Tone Therese Linge har vi fått god hjelp på veien til å både få mer selvtillit og inspirasjon til hvordan ta tak på oppgaven. Tusen takk for all støtte og veiledning du har gitt oss. Vi vil også takke våre familier som har blitt nedprioritert i all oppgaveskrivingen. Vi vil også rette en takk til medstudenter for alle gode samtaler i denne perioden, og som vi har kunnet snakke med når ting ble vanskelig og som har gitt oss motivasjon til å fortsette.

Vi vil takke alle faglærere vi har hatt gjennom disse 3 årene med studie. Det har vært mange spennende fagområder vi har vært innom.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Det har vært slitsomt og tøft til tider, men vi kom oss i mål til slutt.

God lesning!

16.05.2022

Veronica Ree og Amal Alhaj Abdulmajid

Sammendrag

Fagfeltet for studien vår er kommunikasjon med fordypning innen intern kommunikasjon.

Med problemstillingen vår ønsker vi å finne svar på: *Hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen har blitt håndtert under covid-19 pandemien?* Vi ville forske på denne problemstillingen for å finne svar og bidra med forskning som kan være til hjelp på den interne kommunikasjonen i eventuelle fremtidige pandemier eller krisesituasjoner. Vi synes intern kommunikasjon er et spennende og viktig tema.

Vi valgte å bruke en systematisk litteraturstudie som forskningsmetode for oppgaven. Vi har gått gjennom et grundig søk i Oria og noen søk i andre databaser valgte oss ut 10 artikler som utgjør forskningsmaterialet for denne studien. Vi har gjennomgått hver artikkel nøye og resultatet fra forskningsartiklene våre ble sammenlignet med den relevante teorien for å finne svar på vår problemstilling. Det har kommet fram i resultatene at åpen kommunikasjon og deling av vesentlig informasjon mellom ledere og ansatte har hatt en påvirkning på organisasjons intern kommunikasjon under covid-19. Det har kommet fram også at ansatte trengte å bli sett, hørt og har hatt en behov for støtte. Under covid-19 var det mye bruk av digital verktøy og kommunikasjonen ble endret både ledere og ansatte foretrukket å ha kort møter. Resultatene viser at transformasjon og mangfolds orientert ledelse hadde en positiv effekt på ansattes jobbengasjement.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag.....	iv
Innhold.....	v
Tabell og figurliste	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunnen og behovet for studien.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Hensikten med studien	2
1.4 Avgrensninger.....	3
2.0 Teori.....	3
2.1 Begrepsdefinisjoner.....	4
2.2 Intern kommunikasjon.....	5
2.3 Digitalisering og intern kommunikasjon	7
2.4 Digitale møter	7
2.5 Krisekommunikasjon.....	7
2.6 Ledelse.....	8
3.0 Metode	8
3.1 Beskrivelse av datainnsamling.....	9
3.2 Datainnsamling	10
3.3 Valg av artikler	12
3.4 Analyse av data.....	18
4.0 Resultat	20
4.1 Kommunikasjon mellom ledere og ansatte.....	20
4.2 Emosjonell støtte.....	22
4.3 Tilbakemelding og jobbengasjement fra leder og ansattes perspektiv.	24
4.4 Bruk av digitale verktøy og møtevarighet under covid-19.	25
4.5 Digitale verktøy.....	26
4.6 Lederskap under covid-19.	27
5.0 Diskusjon	27
5.1 Metodediskusjon	27
5.2 Resultatdiskusjon	31
6.0 Konklusjon	35
6.1 Videre forskning	36
7.0 Litteraturliste	38

Vedlegg.....	41
--------------	----

Tabell og figurliste

Flytdiagram over inklusjonsprosessen PRISMA	12
Oversiktstabell over forskningsartikler.....	13
Tabell resultat med over og underkategorier.....	20
Tabell over artikkelsøk.....	41
Tabell over artikler.....	45

1.0 Innledning

Covid-19 pandemien var starten på en annerledes hverdag for Norge og hele verden. Covid-19 var pandemien som truet verdenssamfunnet på hittil utenkelige måter. Mange mistet livet og verdenssamfunnet sto overfor en pandemi som spredde seg raskt og som man ikke visste noe særlig mye om, og som man ikke hadde medisin for å kurere. Landene begynte og stenge grensene, man fikk påbud om å holde seg hjemme i eget hjem, og de bedrifter som kunne ha hjemmekontor var nødt til å ha det. Andre bedrifter som ikke kunne drifte normalt måtte stenge driften helt ned i perioder og etter hvert ha begrensede åpningstider.

1.1 Bakgrunnen og behovet for studien

Vi har valgt å skrive en review oppgave som handler om bedriftens interne kommunikasjonen blant ledere og ansatte under Covid-19 pandemien. Grunnen til at vi har valgt å ta for oss denne problemstillingen er fordi vi har opplevd selv pandemien i to år på rad. Der noen ansatte ble permittert, mistet jobben eller måtte tilpasse seg til å jobbe hjemme fra. Bedriftene ble også nødt til å forholde seg til restriksjoner og måtte holde seg oppdatert på den nyste informasjonen og raskt sette inn tiltak for sin arbeidsplass. Dette har vært en stor belastning for både ledere og ansatte. Man ble påtvunget å jobbe fra hjemmekontor der det var mulig. Kommunikasjon er en viktig del og misforståelser kan lett oppstå ved upresist og dårlig kommunikasjon, det er derfor interessant å forske på hvordan ledere og ansatte har oppfattet den interne kommunikasjonen når samfunnet stengte ned, og det ble pålagt med hjemmekontor. Det har vært lange tider med restriksjoner og minimum med sosial kontakt. Dette har ført til at man har blitt mer tilbaketrukket og man har mer digitale møter gjennom digitale kommunikasjonsverktøy som for eksempel teams eller zoom (Equinor, 2020 Hentet 21. Mars 2022). Motivasjonen kan også ha blitt påvirket pga. Isolasjonen denne pandemien

har ført med seg (Hammernes, 2021). I resten av oppgaven kommer vi til å bruke begrepene covid-19 og pandemi om hverandre.

Ifølge Heide og Simonsson, (2013) hevder forskere innen krisekommunikasjon at det var lite forskning som baserte på intern kommunikasjon, og at det meste av fokus var på eksterne dimensjoner som medievalg og responsstrategier. De mente at i begynnelsen av en krise er det direkte påvirkning på ansatte, og at det er en akutt situasjon hvor behovet for informasjon øker mellom organisasjonsmedlemmer for å få en bedre forståelse av krisen (s. 131).

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i dette har vi valgt å ta for oss følgende problemstilling:

Hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen har blitt håndtert under covid-19 pandemien?

1.3 Hensikten med studien

Vi skal i denne studien se på intern kommunikasjon som hovedperspektiv med intern krisekommunikasjon som underperspektiv. Med intern kommunikasjon mener vi kommunikasjon som skal komme både ansatte og ledere til gjensidig nytte og bør holdes ved like, og lage et godt samarbeid mellom ledere og ansatte da er man bedre rustet til å håndtere usikkerhet i omgivelsene. Den interne krisekommunikasjonen går ut på informasjonsdeling, behandle informasjon og finne ny informasjon om hvordan kriser kan håndteres sammen med ledere og ansatte i bedriften som blir berørt. Vi vil finne ut hvordan den interne kommunikasjonen har blitt håndtert og se på ledere og ansattes oppfattelse av håndteringen av intern kommunikasjon for å få et dybdeperspektiv på hvordan kommunikasjonen har vært

under pandemien. Heide og Simonsson, (2013) hevder at det er et ensidig fokus på ekstern kommunikasjon (s. 131). Nå under pandemien har den interne kommunikasjonen blitt satt på prøve verden over og vi synes derfor det ville være interessant å se hvordan lederne i bedriftene har oppfattet den interne kommunikasjonen med sine ansatte, og hvordan de ansatte har oppfattet den interne kommunikasjonen fra sine ledere. Vi vil i teorikapitlet definere de ulike begrepene som vi skal bruke i vår studie.

Vi har gjennom et systematisk litteratursøk kommet frem til 10 artikler som vi vil gjennomgå systematisk i denne studien.

1.4 Avgrensninger

Kommunikasjon er et stort tema, vi har derfor avgrenset vår oppgave til å utelukke ekstern kommunikasjon. Dette har vi valgt å gjøre fordi det har vært mindre fokus på forskning om intern kommunikasjon enn ekstern kommunikasjon og dette hevdes både av Heide og Simonsson, (2013, s.131) og Frandsen & Johansen (2011, s.2). Vi har også valgt å se på intern kommunikasjon og krisekommunikasjon under covid-19, da vi synes det er interessant å se hvordan den interne kommunikasjonen og krisekommunikasjonen har fungert når man i stor grad har måtte benyttet digitale kommunikasjonskanaler for kommunikasjonen.

2.0 Teori

Kommunikasjon er et viktig verktøy for ledere for å unngå eller minimerer konflikter, misforståelse og kriser. I dette kapitlet vil vi redegjøre for relevant teori som kan bidra til å analysere vår problemstilling om oppfattelsen av den interne kommunikasjonen under en pandemi. Vi vil først ta for oss å forklare de ulike begrepsdefinisjonene før vi går nærmere inn

på teori om intern kommunikasjon, krisekommunikasjon, digitalisering, digitale møter og ledelse. Etter vi har tatt for oss den relevante teorien vil vi bruke dette med oss inn i diskusjonskapitlet.

2.1 Begrepsdefinisjoner

Internkommunikasjon er et verktøy for bedriften til å nå sine mål og oppnå gode resultater.

Internkommunikasjon betyr informasjonsflyten og delingen av ideer og synspunkter mellom lederne og medarbeiderne, det betyr også kommunikasjonen mellom enkeltindivider, grupper på forskjellige nivåer, og ulike enheter/deler av organisasjonen (Kveine & Erlie, 2019, s.19).

Hensikten med intern kommunikasjon er å identifisere, opprette og ta vare på forholdet mellom bedriften og medarbeiderne for å få en gjensidig nytte og for å kunne håndtere omgivelser med usikkerhet som f.eks. pandemi.

Krise er definisjonen av tilstand etter en uønsket hendelse som kan føre til skade på mennesker eller død, alvorlig skade på struktur eller eiendom, tap av viktig programvare eller prosedyrer, store finansielle tap, alvorlig tap av omdømmet til en person eller organisasjon, en bransje eller interessenter, eller alvorlig skade på miljøet (Brønn et al., 2019, s. 204). Fink hevder at en krise er en definisjon på en hendelse eller tilstand som enten er ønsket eller uønsket (Fink (1986) som referert i Brønn et al., 2019, s. 208).

Frandsen & Johansen (2011), hevder at intern krisekommunikasjon er:

The future of crisis communication research is in studying and understanding the internal dynamics of organizations. The future for crisis communication researchers and practitioners is in answering the “how” and “why”. [...]
Communication and relationships are at the center of this internal communication approach to crisis communication (s.2)

Digitalisering er en samlebetegnelse for å gå fra papirbasert og gammeldagse løsninger til elektroniske løsninger der det meste i bedriftene nå til dags blir lagt inn på data og lagret på harddisker og skyer. Skyer er en digital lagringsplass som sikrer at man ikke mister dataen som ligger lagret der om systemene krasjer.

Digitale møter er hvor møtedeltakerne sitter ved hver sin data der man utveksler ideer og meninger. Det kan på mange måter være positivt med digitale møter. Ved avstemninger er det anonymisert slik at man kan få mer ærlige svar og tilbakemeldinger enn om det hadde vært på et fysisk møte uten at det medfører konsekvenser for den ansatte, samtidig kan det være negativt for den som kommer med gode forslag ikke får æren for det. Digitale møter er også mer hurtige og er mest tidseffektive i forhold til fysiske møter (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.387).

Ledelse er å bruke sin innflytelse til å motivere sine arbeidere og legge opp arbeidet slik at bedriften når sine målsettinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s.451). Ledelsens rolle er å ha hovedansvaret for arbeidsgiverfunksjonen for bedriften har hovedansvaret for mangfoldsarbeidet. Ledelsen bør utøve god skikk og være god rollemodell for sine ansatte. Ledelsen bør støtte opp om arbeidsgiverpolitikken i bedriften og har et ansvar til å tilrettelegge for å utvikle sine ansatte og forfremmelser (Egerdal, 2019 s.93).

2.2 Intern kommunikasjon

Kunnskapen de ansatte besitter ses på som en fordel i konkurranse med andre bedrifter. (Grant (1996) som henvist i Brønn et al., 2019 s. 363) Lederne kan bruke effektiv intern kommunikasjonen til å nå strategiske mål som bedriften har satt. Ledere bør være et godt forbilde for sine ansatte, og gå frem som en rollemodell og bør stole på sine ansatte å gi rom

for at de ansatte kan komme med forslag og løsninger (Egerdal, 2019 s. 93) (Kveine & Erlie, 2019 s.20). Dette vil gi stor motivasjon for de ansatte når de får delta og det kan komme frem til løsninger som lederne selv ikke hadde kommet på (Brønn et al., 2019 345-348). De ansatte vil også kunne vokse med å føle mestringsfølelse ved at man har mulighet til å komme med løsninger og føle at man blir hørt og at man er til nytte for bedriften.

Når man snakker om internkommunikasjon så er det ikke bare budskap fra lederne som skal formidles til de ansatte, men det er i like stor grad at man ønsker å få de ansattes meninger, ideer og at dette påvirkes i lederens beslutninger, en gjensidig prosess som skal bidra å nå målene til bedriften. *“Samarbeid som skjer digitalt påvirker også kommunikasjonsflyten.*

Digital deling på tvers styrker den interne kommunikasjonen” (Kveine & Erlie, 2019 s. 20).

Kommunikasjonen mellom mennesker har fire funksjoner, via en sosial funksjon, en ekspressiv funksjon, informasjonsfunksjon og kontrollfunksjon. (Kveine & Erlie, 2019 s.21)

Den sosiale funksjonen skal skape en følelse av fellesskap og samhørighet. Ekspressiv funksjon er en bekreftelse for seg og overfor andre hvem man er. Informasjonsfunksjon er å overføre eller tilegne seg kunnskap. Kontrollfunksjon er en resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger.

Kveine & Erlie, (2019) hevder at Åpen og ærlig kommunikasjon skaper godt kommunikasjonsklima og tillit. For å få godt klima må man ha gjensidig tillit og likeverdig dialog mellom lederne og de ansatte. Internkommunikasjon er personalpolitikk og handler om hvordan bedriften behandler de ansatte, at de ansatte får sine rettigheter og plikter og hvilke forventninger det er til dem. Kvaliteten på den interne kommunikasjonen avgjøres av ledelsesfilosofien og kommunikasjonsferdighetene til lederen. I dag stilles store krav til lederen om evnen og viljen til å kommunisere digitalt. Digital teknologi er i stadig utvikling og under pandemien fikk man god trening i å bruke digitale verktøy, og kommunisere gjennom disse verktøyene (s. 26).

2.3 Digitalisering og intern kommunikasjon

Innen internkommunikasjon har digitaliseringen bidratt til høyere tempo, raskere innhenting av informasjon/ opplysninger, systematisering og distribusjon av store data. Dette gjør at den interne kommunikasjonen blir enklere og mer effektiv. Elektronisk kommunikasjon kan ikke erstatte behovet for menneskelig kontakt og relasjon mellom leder og ansatte. Samfunnet digitaliseres i raskere tempo nå enn før og er i stadig utvikling (Kveine & Erlie, 2019 s.28).

2.4 Digitale møter

Fordelen med elektroniske møter er at de er anonymisert, man får mer ærlighet og man får kortere og raskere møter. Deltakerne i møtet står fritt til å skrive inn sitt forslag som man gjør i brainstorming og det er anonymisert. Man unngår også urelevante diskusjoner. Studier tyder på at man kan spare 55% tid kontra til vanlige møter med gruppediskusjoner. Svakheter ved digitale møter er at de som kommer med forslagene ikke blir kreditert for dem, og man kan miste viktig informasjon som kommer naturlig frem i meningsdeling i gruppediskusjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.387-388)

Kaufmann & Kaufmann, (2015) hevder at jobbengasjement er viktig og gir en indre motivasjon og arbeidsglede for den ansatte. For at den ansatte skal trives må den ansatte føle seg trygg i sine arbeidsoppgaver og få opplæring slik at han opplever mestring i sitt arbeid som vil gi en indre motivasjon til å gjøre jobben og oppleve arbeidsglede (s.321).

2.5 Krisekommunikasjon

Brønn et al., 2019 s.203 hevder at krisekommunikasjonen før en krise har stor påvirkning på kommunikasjonen i krisen. Covid-19 hadde store innvirkninger både som intern krise der det rammet bedrift og mennesker fra innsiden, men det var også en ekstern krise. Pandemien var en kobrakrise som betyr en krise man ikke kunne forutse. (Brønn et al., 2019 s.206)

2.6 Ledelse

Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 451 hevder at ledelse er å bruke sin sosiale innflytelse til å legge opp arbeidet slik at bedriften når sine målsettinger. En stor del av arbeidet er å lage gode strategier i form av visjoner, og tilpasse eksterne strategier til bedriftens rammebetingelser, marked og konkurrenter. Sagberg, (2022) hevder at:

Ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål.

I ledelseslitteraturen har det vært mye teorier om transformasjonsledelse og karismatiske ledere. Lederen skal være en inspirator for den ansatte og motivere etter denne teorien. Endringsledelse, relasjonsledelse, autentisk ledelse og tillitsbasert ledelse er nyere perspektiver på ledelse. Dette har vært en utvikling for å forstå at ledelse er noe som skjer i relasjonen mellom leder og medarbeider. Derfor er kvaliteten på relasjonen relevant. Dette blir ofte kalt LMX (Leader-member exchange). (Sagberg, 2022). Ledelse kan gjennom relasjonen skape ulike effekter som avhenger av kvaliteten og egenskapene ved relasjonen.

3.0 Metode

Det er ulike forskningsmetoder som forskere kan bruke for å samle inn og analysere data. Kvantitativ metode er en forskningsmetode som gir oversikt over data i form av målbare enheter, da kan man analysere og sammenligne store mengder av data som gir et bredt overblikk over et tema. Kvalitativ metode er en forskningsmetode som gir en dypere forståelse av mening av opplevelser og erfaringer for hver enkelt deltaker ved for eksempel å

gjennomføre dybdeintervjuer (Dalland, 2017, s.52-53). En tredje metode består av å gjennomføre en systematisk litteraturoversikt hvor forfatterne skal utarbeide en systematisk oversikt over eksisterende litteratur og forskning, for å besvare en gitt problemstilling innen fagfeltet (Dalland, 2017, s.207).

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en systematisk litteraturstudie som forskningsmetode. For å skrive en systematisk litteraturstudie trenger man å ha kunnskapsoversikt over forskningsartikler; dette innebærer at man bygger på den eksisterende fagkunnskap og forskning for å prøve å vurdere, identifisere, kritisere og sammenligne relevant data for å besvare en bestemt problemstilling (Dalland, 2017, s.207-208). Derfor har vi først undersøkt hva det finnes av materiale (forskningsartikler) som er relevant for vår studie. Vi fant at det allerede finnes en god del av artikler som er relevant for vår problemstilling.

Det var flere grunner til hvorfor vi valgte å bruke en systematisk litteraturstudie. For det første var vi nysgjerrige på hvordan forskningsartikler har analysert funn fra forskning på temaet, og hvilke funn og forståelse det har bidratt til. For det andre har vi valgt et nytt tema med tanke på Covid-19 pandemien, så ønsket vi å bidra med å gi mer forskning som kan tolke og belyse den eksisterende forskning, og ikke minst at det skal være til hjelp for ledere og ansatte i fremtiden ved fremtidige pandemier eller utfordringer for ledere og ansatte.

3.1 [Bekrivelse av datainnsamling](#)

I første steg diskuterte vi og vurderte hvilke av søkeordene vi skal bruke for å søke og finne relevante artikler. Andre steg benyttet vi de ulike databasene i ulike andre fagområder; i det tredje steg brukte vi avgrensingene, søketeknikker og søkeordene som ble endret underveis. Tredje

steg etter vi hadde en oversikt over de forskjellige forskningsartikler, begynte vi å velge ut artikler som vi skulle bruke i oppgaven.

3.2 Datainnsamling

Velg av søkeord

Vi prøvde først med norske søkeord som ledere, covid-19, kommunikasjon og intern kommunikasjon, men etter det valgte vi å avgrense søkene til engelsk vi skal begrunne det senere i tekst. Deretter spisset vi oss mer mot temaet og skrev søkeord som passet bedre med problemstilling. Vi brukte ulike kombinasjoner av engelske søkeord som Covid-19, internal communication, crisis communication, Leadership*, pandemic, Coronavirus, Manger* og Communication behavior. Vi slo sammen mange av ordene ved å bruke ord imellom, slik at Oria eller andre databaser kan søke på det første eller det andre ordet. Også ordene ble satt sammen gjennom å bruke and eller og. Vi har laget flere tabeller som viser fram de søkene vi har gjort som ligger i vedlegg s. 47.

Valg av databaser

Vi søkte i hovedsak i Oria, men prøvde også å søke i andre databaser, men fikk da opp de samme artikler som de vi fikk i Oria. Vi søkte i databaser som Emerald insight og Business Source Completet, der vi fikk flere artikler som vi brukte i vår oppgave. De fleste av artiklene som vi fant ble funnet gjennom Oria. I enkelte databaser var det heller ikke et alternativ å avgrense til fagfelleurdert tidsskrift noe som vi har lagt stor vekt på når vi har gjort våre søk.

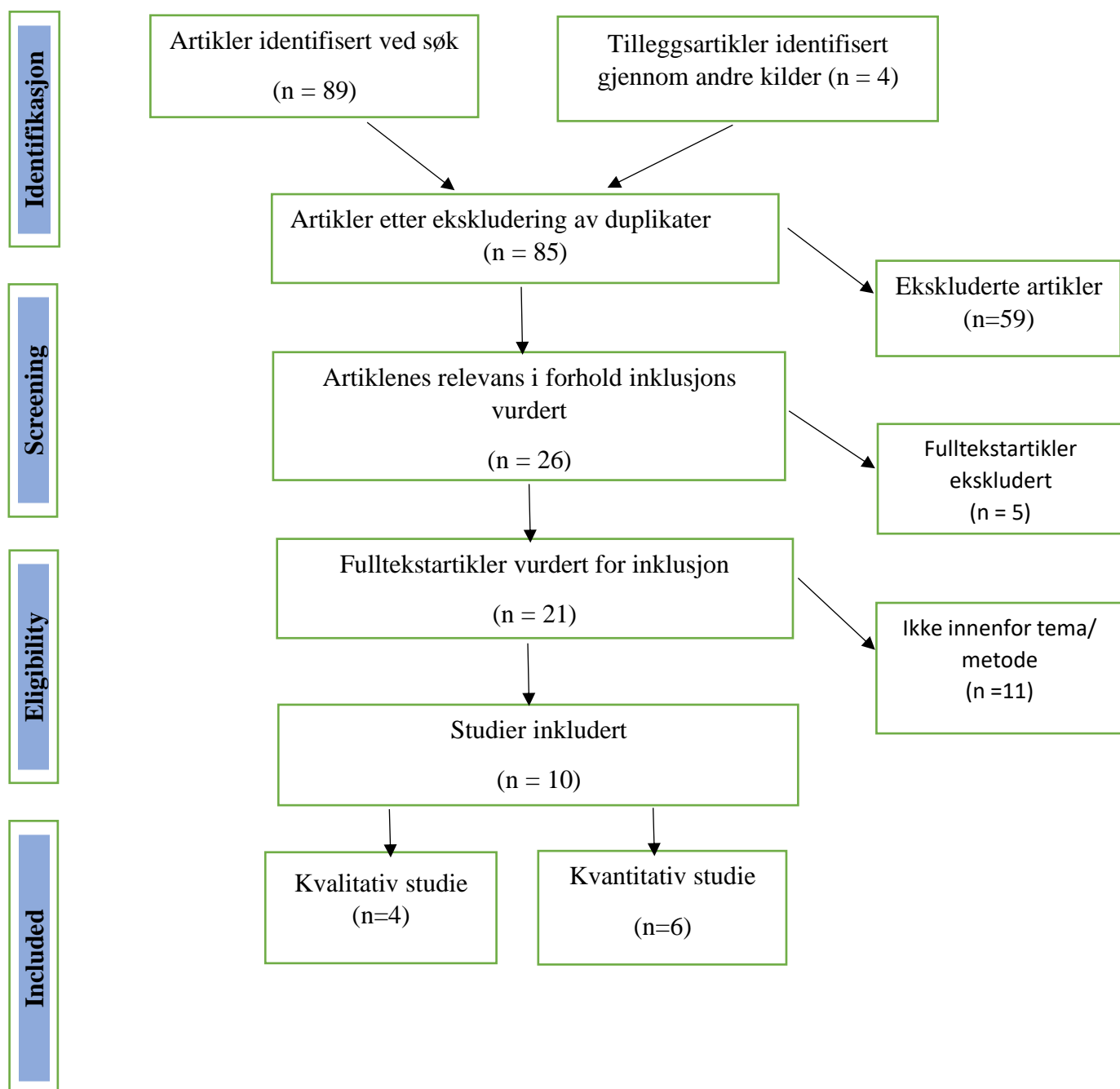
Valg av søketeknikker og avgrensinger

Vi har begynt med å avgrense våre søking gjennom å bruke avansert søk på Oria og i andre databaser. Vi avgrenset søkene til fagfelleurdert artikler, avgrenset språket til engelsk og

fulltekstdokumenter. Vi valgt å avgrense våre søk til engelsk fordi det var lite eller nesten ingen fagkunnskap som gjelder vår problemstilling på skandinavisk språk. I begynnelsen brukte vi norsk søkeord og søkning var åpen når det gjaldt språk, men likevel fikk vi ikke relevant artikler som vi kunne bruke i vår bachelor oppgave. Når det gjelder årstall er covid-19 et nytt temaet så vi trengte ikke å avgrense årstall da alle artiklene som finnes på dette tema var nye.

Vi var åpne i våre søkeprosesser med tanke på forskningsmetoder og geografi. Covid-19 er en pandemi som har spredt over hele verden, så vi valgte å se gjennom artikler fra forskjellige land, slik at vi fikk en bedre forståelse og bred kunnskap om temaet. Det er også et nytt tema så hvis vi hadde spesifisert til et geografisk område kunne det ha blitt vanskelig å finne nok artikler. Når det gjelder forskningsmetoder valgte vi å ta med både kvalitative og kvantitative artikler, slik at vi får en komplett forståelse av forskningstemaet.

Flytdiagram over inklusjonsprosessen (PRISMA)



3.3 Valg av artikler

Vi fikk mange treff så vi gjennomførte en grundig utvelgingsprosess; Vi begynte først med å lese sammendraget av artiklene og innledningen for å se hvis artiklene var relevant til våre problemstilling og kunne brukes i oppgaven. I første omgang fant vi 21 artikler som relevante

og la i SharePoint-dokument vårt. Deretter leste vi grundigere gjennom artiklene og da var det en del artikler som vi ikke kunne bruke da innholdet ikke samsvarte med vår problemstilling, og ble for brede til at de kunne brukes. Vi valgte å kun bruke empiriske artikler i oppgaven vår fordi vi skulle sammenstille, analyse og tolke funn fra disse artikler som kan hjelpe oss med å underbygge, argumentere og besvare vår problemstilling. Da fant vi 4 artikler som var oversiktsartikler (review) som vi ikke kunne bruke i vår resultatanalyse. 7 artikler hadde hovedfokus om organisasjonens eksterne kommunikasjon; og 4 artikler ble fjernet på grunn av duplikasjon. Etter at vi samlet inn og ble enige om hvilke artikler som skulle brukes, Leste vi gjennom artiklene hver for oss, for så og deretter sammenligne de funnene som vi fant for å bedre kvalitetssikre funnene som vi fant.

Inklusjons- og eksklusjonskriterier

inklusions	eksklusjons
Språk: engelsk	andre språk
Fagfellevurdert artikler	Aviser, bøker.
Leder og ansattes perspektiv	Andre stakeholders
Intern krise kommunikasjon	Ekstern kommunikasjon
Vitneskaplige artikler med kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode.	Litteraturstudier (Reveiw)

Nedenfor vil vi presentere en oversiktstabell over de 10 artiklene vi har valgt ut.

Tittel, forfatter, årstall	Tema/perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Database
Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of covid-19	involvering av ansatte i organisasjonskonflikter har noe å si for negativt	N= 476 22-69 år. 298menn, 178 kvinne	Utforske samhandlingseffektene av organisatorisk konflikthistorie og de ansattes situasjonsoppfatninger av covid-19	Kvantitativ spørreundersøkelse hypotesetest	Oria

on negative megaphoning and turnover intention. Myoung-Gi Chon, Lisa Tam, Jeong-Nam Kim 2021	snakk og høy turnover i org. ansattes perspektiv.	Etnisitet 363=Caucasian 53=Afrikansk. Amerikanske. 45=Asia Amerikansk. 15 annen. 367=lederstillinger, 80=ansatte/ lærling. 29= annen 178 jobbet 3-5 år, 141 jobbet < 3 år, 157 jobbet > 4 år	og forsterket og konsentrert kommunikasjon om organisasjonen & turnover intensjonen.		
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Database
Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the Covid-19. Yeunjae Lee, Weiting Tao, Jo-Yun Queenie Li, Ruoyu Sun. 2020	Påvirkning av transformasjonsledelse og kommunikasjonskvalitet i en organisasjon under covid-19. Perspektiv fra leders side.	n= 296 56 % menn, 42 % kvinner, 2 % hen. Stiling Direktører, daglig leder/ linjeledere Indonesia	Hensikten er å bekrefte innflytelsen av transformasjonsledelse og effektiviteten av kommunikasjonskvalitet i krisehåndtering og hvordan det kan påvirke org. Omdømme.	Kvantitativ (spørreundersøkelse). Det ble brukt en snøballutvelgelse metode (for å rekruttere informanter) SEM-LISREL analysen. Hypotesetest	Oria
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Database
Enhancing employees' knowledge sharing	Effektiviteten av mangfold	N= 490	å undersøke virkningene av mangfold orientert ledelse	Kvantitativ ved bruk av	Oria

through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. Yeunjae Lee, Weiting Tao, Jo-Yun Queenie Li, Ruoyu Sun. 2020	orientert ledelse og Intern kommunikasjon på ansattes kunnskapsdeling og jobbengasjement. Perspektivet vil være fra ansattes side.	N= 240 menn, n= 250 kvinner. Alderen= 18 – 65+. De spurte var vanlig ansatte til ledere og toppledere. USA.	og transparent intern kommunikasjon under en krise for å fremme ansattes jobbengasjement og kunnskapsdelings atferd.	spørreundersøkelse Hypotesetest SEM analyse med Mplus program.	
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Datab ase
What was that all about? On internal crisis communication a communication workshop during a pandemic. Mats Heide and Charlotte Simonsen 2021	Intern krise kommunikasjon og kommunikasjon mellom ansatte og ledere Ansattes og leders perspektiv.	17intervjuer var ledere, ansatte og kommunikasjonsledere Sverige.	Hensikten er å bidra med mer kunnskap av den komplekse rollen om intern kommunikasjon under en krise som covid-19.	kvalitativ studie består av 17 intervjuer og dokumenter som består av styringsdokumenter, e-mail til ledere fra støtte funksjon og nyhetsbrev fra toppledelsen.	Oria
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Datab ase
Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic.	Lederskap sresponser under krise; hvilken atferd hadde ledere mot	N= 155 deltakere N= 69 % kvinner, 31 % menn. 21-67 år	Hensikten med denne studien er å identifisere egenskaper og atferd hos organisasjonsledere som der de anses som nyttige	En utforskende Kvalitativ studie. Digital spørreundersøkelse med åpne spørsmål	Oria

JaimeeFelice Caringal-Go, Mendiola Teng-Calleja, Edna P. Franco, Jason O. Manaois, Rae Mark S. Zantua 2021	organisasjonsmedlemmer. Ansattes perspektiv.	Ansatte jobbet i minst 6 måneder. Majoriteten av deltakere hadde hjemmekontor Filipinene	av ansatte under covid-19-pandemien	gjennom mail og sosiale medier	
Tittel, forfatter, årstall	Tema/perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Database
Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders sensegiving discourse during the covid-19 pandemic. Liz Yeomans og Sarah Bowman 2021	Denne artikkelen bidrar med forskning på intern kommunikasjon under covid-19. Leders perspektiv	67 mailer sent til ansatte fra 2 UK universiteter. UK.	Hensikten er å utforske universitetslederes ansattfokus, meningsgivene diskurs under covid-19 krisen. Målet er å avdekke hvordan lederskaps fortellinger konstruerer følelser i forholdet mellom retor-publikum.	Kvalitativ, Retorisk diskursanalyse (RDA) Analyserer 67 e-mail sendt til ansatte	Oria
Tittel, forfatter, årstall	Tema/perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Database
The impact of covid-19 crisis on a company's internal communication	Beskrivelse av organisasjons interne kommunikasjon før og etter covid-19	Ledere Alder 30-50 år. 91 % menn 91 % jobbet i eget selskap 58% hadde bachelorgrad	å identifisere påvirkning av covid-19 i interne kommunikasjon, sammenligne ledernes oppfatninger av deres leder- og	Kvantitativ, 2 spørreundersøkelser en for ledere og andre for ansatte.	Oria

Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. 2021	fra leder og ansattes perspektiv.	Ansatte: 30-50 år 50% menn, 50% kvinner 59% universitetsgrad Nord Makedonia	kommunikasjonss til på den ene siden, med organisasjonen medlemmers oppfatninger av kommunikasjonsmodellen de bruker med kolleger på samme nivå, og beskrivelser av ledernes filosofi		
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Datab ase
A Question of quality: perceptions of internal communication during the covid-19 pandemic in Germany. Sarah Ecklebe og Natascha Löffler 2021	identifiserer kvalitet på intern kommunikasjon under Covid-19 fra ansattes perspektiv	1749 deltakere registrert 1203 fullført spørreundersøkelsen 52,5 kvinner 47,5 menn Gjennomsnittsalder 42 Tyskland	Hensikten med denne artikkelen er å utforske ansattes tolkning og påvirkning av høy kvalitet av intern kommunikasjon en tysk organisasjon under covid-19.	Kvantitativ Digital spørreundersøkelse SEM	Oria
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Datab ase
Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in	Intern krisekommunikasjon (informasjonsoverføring og relasjonstyper) under covid-19	N=1068 55,6 % kvinner Gjennomsnittsalder 40,7 Utdanning av deltakere 31,1 VGS 27,8 universitet	Hensikten er å utforske påvirkning av informasjons og relasjons interne kommunikasjon på kognitive, affektive responser og jobbengasjement under	Kvantitativ Spørreundersøkelse SEM	Oria

Austrian organizations Sabine Einwiller, Christopher Ruppel, Julia Stranzl. 2021	Ansattes perspektiv	26,7 fagbrev Østerrike	organisatoriske kriser (Covid-19)		
Tittel, forfatter, årstall	Tema/ perspektiv	Land Deltakere	Hensikt	Metode for datainnsamling	Datab ase
Ethical listening to employees during a pandemic: new approaches, barriers, and lessons. Marlene S. Neill, Shannon A. Bowen. 2021	å forske på organisatorisk aktiv lytting og relasjoner (EOR) mellom organisasjonsmedlemmer. Leders perspektiv.	30 intervjuer 28 kvinner 8 menn Gjennomsnitts alder 22 års erfaring 13 stater representert Deltakerne var spesialisert på kommunikasjon nsledelse/inter n kommunikasjon USA	Hensikten med denne studien er å identifisere nye utfordringer for organisatorisk lytting utgjort fra en global pandemi og hvordan organisasjoner overvinne disse barrierene.	Kvalitativ 30 dybdeintervjuer av ledere	Oria

3.4 Analyse av data

I dette kapitlet har vi valgt å gjennomføre en systematisk litteraturstudie. For det første har vi valgt å identifisere relevante funn for vår problemstilling. Vi bestemte at vi hver for oss skulle lage en oppsummering over resultat ved å trekke ut de viktigste funnene som kan hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Deretter har vi startet med en grundig analyse av funnene ved å sammenstille og sammenligne alle resultatene/ funnene mot hverandre; for eksempel å finne likheter og ulikheter mellom artiklers resultater. I dette steget har vi brukt fargekode for

å få en bedre oversikt over funnene våre som omhandler det samme og ikke minst for å identifisere nøkkelfunn; Også ut fra hva som passer sammen mellom funnene har vi utviklet kategorier. Sitatene ble ikke oversatt slik at teksten ikke mistet sin mening. Vi brukte gode sitater for å underbygge resultatene i oppgaven vår.

Etter vi har analysert artikler fant vi at det er fem artikler som basert på forskning i Europa (Sverige, Tyskland, Storbritannia, Østerrike, Nord Makedonia), tre artikler i USA og to artikler i Asia (Filipinene og Indonesia). Totalt fikk vi seks kvantitativ artikler(Lee et al., 2020; Einweller et al., 2021; Ecklebe & Löffler, 2021; Bojadjiev & Vaneva, 2021; Tjahjana et al., 2021; Tam et al. 2021) og fire kvalitativ artikler(Yeomans and Bowman, 2021; Heide and Simonsson, 2021; Neill and Bowen, 2021; Caringal-Go et al., 2021).

Yeomans and Bowman, (2021) analyserer 67 emailer sendt til ansatte ingen informasjon om alder, kjønn eller stilling på deltakerne. Heide and Simonsson, (2021) består av analyserte dokumenter og 17 intervjuer fra ledere og toppledere og ingen informasjon om alder og kjønn på deltakere. I Lee et al., (2020) hadde ingen informasjon om alder. Neill og Bowen, (2021) hadde 30 intervjuer der 28 var kvinner og 8 var menn. Caringal-Go et al., (2021) hadde 155 deltakere, 69 % var kvinner og 31 % var menn og gjennomsnittsalderen var 22.

I kvantitative studier var det to studier som hadde det største utvalget. Einweller et al., (2021) med 1068 deltakere og Ecklebe & Löffler, (2021) med 1203 deltakere. Gjennomsnittsalderen var nesten lik på 40,7 % og 42%, kjønnsfordelingen var også på 55,6%/ 52,5% kvinner og 42% /45% menn. Resten av studiene hadde også en nesten lik kjønnsfordeling mellom kvinner (42%-51%) og menn (42%-56%), alder på deltakerne var mellom 18 til 69 år.

Deltakernes stilling var ledere, toppledere og ansatte (Lee et al., 2020; Tjahjana et al., 2021; Bojadjiev & Vaneva, 2021; Tam et al. 2021).

4.0 Resultat

Hensikten med våre litteraturstudiet var å belyse ledere og ansattes oppfatning om hvordan intern kommunikasjon har blitt håndterte under covid-19. Gjennom en grundig analyse har vi presentert funnene under fem hovedkategorier:

Hovedkategorier	Underkategorier
kommunikasjon mellom ledere og ansatte	Betydningene av åpenhet(transparency)og kvalitet på intern kommunikasjon
Bruk av digitale verktøy og møtevarighet under covid-19.	Digitale kommunikasjonskanaler og Korte møter.
Emosjonell støtte	Behov for støtte under covid-19
Lederskap under covid-19	Transformasjonsledelse og mangfolds orientert ledelse.
Tilbakemelding og jobb engasjement	Deling av visjon og mening.

4.1 Kommunikasjon mellom ledere og ansatte

Åpenhet(Transparency)

I flere studier har ledere og ansatte hevdet at åpenhet og kvalitet på intern kommunikasjon har hatt en viktig innvirkning for organisasjoner under covid-19 (Caringal-Go et al., 2021; Lee et al., 2020; Ecklebe & Löffler, 2021; Einweller et al., 2021; Heide and Simonsson, 2021).

Caringal-Go et al.(2021) fant at 13,6% av ansatte sett stor pris på at ledere hadde en konstant informasjon og åpen kommunikasjon som bidratt til å lindre de negative følelsene. en av deltakerne forklarte:

Transparency...open communication and consistent information coming from management had helped alleviate the fear and anxiety. It truly helped a lot that we are

kept informed, every day, of the overall situation. Therefore, it is easier to understand when measures are taken by the management to ensure that we will be able to cope with the crisis. (Caringal-Go et al., 2021, s. 637)

Ecklebe & Löffler, (2021) funnene indikerer at vesentlig (substantial) informasjon og kommunikasjon frekvens har hatt en sentral betydning for at kvaliteten på intern kommunikasjon ble høy (s. 223-225).

I Einweller et al., 2021 funnene har identifisert en positiv sammenheng mellom tilfredshet med saklig og vesentlig (substantial)informasjon og ansattes enighet av lederbeslutninger. Enighet ble positivt påvirket av kommuniserte positivt ord som uttrykke takknemlighet fra ledere (s. 245-246).

Heide and Simonsson (2021) i et intervju med en leder, han hevdet at det er veldig viktig å ha åpen kommunikasjon og diskusjon om situasjoner eller tema som gjør ansatte bekymre eller redde; og at det er for mange ledere vil bare transportere informasjoner og tar ikke kommunikasjonsansvaret på alvor (s. 268).

Lee et al., (2020) studie har bekreftet etter en hypotesetest at åpen (Transparent) intern kommunikasjon under covid-19 var signifikant og positivt relatert til ansattes kunnskap deling atferd og egenbehovstilfredshet (intrinsic needs satisfaction) (s1540-1541).

Heide and Simonsson (2021) studie har rapportert at det var veldig få informasjon og handling innfor intern kommunikasjon. I intervjuene var noen som opplevd at det var ikke informasjon om hva som skjer på grunn av tids mangel. En ansatte har forklarte seg:

The first months or the first six weeks, there was no information about what we, the authority, were doing. There was no time for that, it was neglected. But to be a good ambassador, you must know what is going on. (s. 265)

Ledere har også opplevd at internkommunikasjon har vært ganske dårlig og at det var et behov for mer kommunikasjon. En leder har forklart at:

The story about what we are doing is not that clear internally. [...] We should tell what the operational unit is doing. What are we doing – really? I think it should have been a rather concrete description. (Heide and Simonsson, 2021, s. 266)

En annen oppfatning iblant ansatte som mente at man kan søke selv og lese informasjon som man har behov for:

There are a lot of things that have been documented, and if I really want to know I can go there and read it. Nothing is kept secret, certainly not. But sometimes it is like [...] the important thing is that the information is there and can be told, but the message itself is not that important. (Heide and Simonsson, 2021, s. 267)

4.2 Emosjonell støtte

Behov for støtte under covid-19

Ansatte har opplevd en vanskelig situasjon under covid-19 hvor det var angst og frykt, der de trengte å bli hørt og sett. Flere av studiene har lagt vekt på emosjonell støtte gjennom å lytte på ansatte, styrke emosjonelle båndet med ansatte og bygge relasjonen ved hjelp av kommunikasjon og ikke minst gjennom å vise bekymring for ansattes velvære (Neill and Bowen, 2021; Heide and Simonsson, 2021; Bowman and Yeomans 2021; Einweller et al., 2021. Caringal-Go et al., 2021; Chon et al., 2021).

Caringal-Go et al., (2021) studie hadde et resultat der nesten halvparten av deltakerne (47,4%) svarte at lederne som viste omsorg gjennom støttende atferd, var de mest effektive lederne i krisetider. En ansatte har beskrevet en leder slik:

She always does kumustahan (check-up) sessions in our group chat, always lifts our spirits up by thanking and congratulating us for making work from home arrangement work for us despite difficulties. She also reminds us that she is there whenever we need someone to talk to. (Caringal-Go et al., 2021, s. 635)

Et eksempel til på emosjonell støtte som er beskrevet av en ansatt: *“who lightens our feeling by telling us that it is normal to experience fear but to not let it stop us from going on with life”* (Caringal-Go et al., 2021, s.635).

I Neill and Bowen, (2021) studie en kommunikasjonsjef har beskrevet emosjonell påvirkning på organisasjonsmedlemmer under en beslutningsprosesser. Han hevdet at ledere må lytte til ansatte på et empatisk nivå, ikke bare hva de trenger eller ønsker, men også hva de føler (s. 288).

Resultatene fra en studie viste at det meste av intern kommunikasjon mellom ledere og toppledere var oppgaveorientert som for eksempel om det er mulig å låne kontorstoler, men går ikke på å redusere bekymring til medarbeiderne (Heide and Simonsson, 2021, s. 268).

I resultater fra en gjennomgang fra e-poster sendt fra ledere til ansatte i løpet av en tre måneders periode ved starten av pandemien. Det var også viktig å støtte elever. Sitat fra en e-post:

“It is important we work together now to support our students, maintain our competitive position, and safeguard our livelihoods” (Bowman and Yeomans, 2021, s. 203).

Einweller et al., 2021 basert på resultatene ble det vist at ansattes aksept av leders beslutning ble positivt påvirket av å uttrykke takknemlighet fra ledere (s. 245-246).

Resultatene fra Chon et al., (2021) presenterte som følger; ansatte som var aktive i spørsmålet om covid-19, hadde den høyeste negativ snakk og turnover intensjon enn inaktive ansatte som er mindre konfliktutsatte (s.307-308).

4.3 Tilbakemelding og jobbengasjement fra leder og ansattes perspektiv.

Deling av visjon og mening.

Ledere og ansatte var enige om viktigheten av å dele visjon og mening i en beslutningsprosess mellom organisasjonsmedlemmer under covid-19 (Neill and Bowen, 2021; Lee et al., 2020; Bojadjiev & Vaneva, 2021).

Et spørsmål fra følgende studie Neill and Bowen, (2021) om hvordan profesjonelle innen internkommunikasjon lytter til ansatte og hvordan pandemien har påvirket det? En kommunikasjonsdirektør for en helseorganisasjon svarte at de har prøvd å bruke «listening post» og en kontinuerlig spørreundersøkelse for å motta regelmessige tilbakemeldinger fra sine ansatte, men det var vanskelig å oppnå alle ansatte siden ikke alle var tilgjengelig på nett fra 50,000 ansatte var det kun 1700 som deltok i undersøkelsen; Så vi mistet en god del. Kommunikasjonen under covid-19 har blitt endret (Neill and Bowen, 2021, s. 286).

Ansatte hevdet at lederens engasjement og involvering ved å gi tilbakemeldinger, deling av visjon og innvirkning var på et godt nivå gjennom covid-19 med 4,89 % (Bojadjiev & Vaneva, 2021, s. 250).

Når det gjelder «decision-making» stilen som innebærer at lederne vil at ansatte engasjerer seg i beslutningsprosesser hvor 86 % av ledere var enig om det (Bojadjiev & Vaneva, 2021, s.248).

En positivt og signifikant sammenheng mellom ansattes (intrinsic) tilfredshet og jobbengasjement (Lee et al., 2020, s.1541).

4.4 Bruk av digitale verktøy og møtevarighet under covid-19.

Korte møter

Det har blitt presentert i to studier at ledere og ansatte foretrakk korte møter under covid-19 (Neill and Bowen, 2021; Bojadjiev & Vaneva, 2021).

En “internal communicators” har sagt at de har merket at det er et behov for kortere møter, og mer fokuserte møter og kutte ned på kommunikasjonsvolumet. en konsulent forklarte at:

The mental stress of the pandemic, the economy, and all the things that have happened in this year, mean that you have to actually cut back on the cadence of your communications. Because nobody wants to open their inbox to 91 emails before they've even started their day. That is additionally stressful. And..mental wellbeing is certainly a priority. I see also that there are more visual communications, which are helping employees feel like they are cared for, which I think is a really good thing...in terms of listening. I think people and our leaders are certainly—they seem to be more intentional about. (Neill and Bowen, 2021, s.288)

I Bojadjiev & Vaneva, (2021) studien var det 71,42 % av ansatte som hevdet at kortere møter er mer effektive enn lange møter når det gjelder møtevarighet og når det gjelder hyppigheten av formalt planlagt møter 39,28 % svarte en gang i uken (s. 249). I Samme studie ble ledere spurt om sine meninger om hyppigheten av formelle møter, møtevarighet, møtestruktur og kommunikasjons mål under covid-19. Resultatene var 44,1 % svarte at det ble sjelden holdt møter og 90,7 % av ledere hevdet at kortere møter var mer effektive enn lange møter når det gjelder møtevarighet (s248).

4.5 Digitale verktøy.

Bruk av digitale kommunikasjonskanaler

Flere studier har beskrevet hvordan ansatte og ledere har brukt og realisert digitale verktøy gjennom en periode hvor det har vært en stor endring i kommunikasjons metoden (Neill and Bowen, 2021; Bojadjiev & Vaneva, 2021; Yeomans and Bowman, 2021).

En kommunikasjonsjef for en bransjeforening ble spurt om hvordan Covid-19 har påvirket intern kommunikasjonspraksis inkludert organisatorisk lytting? Hun mente at kommunikasjonen ble mest påvirket på bruken av digitale kanaler for eksempel hun prøvde å holde øynene på skjermen for å se på ansiktsuttrykkene. Hun forklarte: “*Lisa, I see you're not saying anything... But, you know, you're frowning or you're looking down at your keyboard..what are your thoughts on this?*” (Neill and Bowen, 2021, s. 287).

I studien fra Bojadjiev & Vaneva, (2021) ble deltakerne spurt om hvilke kommunikasjonskanal ledere og ansatte foretrakk å bruke på jobben, resultatene viste at telefonsamtaler ble rapportert som den mest foretrukne kommunikasjonsmåten med 5,64% (s. 249). Ifølge resultatene har det vært en økning i bruken av digitale kanaler som videosamtale en til mange og en til en, Viber, SMS..osv. (s. 248). Lederne foretrakk SMS, Viber og Messenger med 4,6 prosent (s. 247).

I studien til Yeomans and Bowman (2021) hadde ledere oppmuntret ansatte til å benytte ny teknologi, en leder forklarte at: “... *I urge colleagues to embrace the new technology on offer, so that we can continue to deliver the best quality of teaching that we can*” (s. 204).

4.6 Lederskap under covid-19.

Forskere som Tjahjana et al., (2021) og Lee et al., (2020) har påvist at lederskapstyper har en positiv effekt på ansattes engasjement; Det ble presentert to typer av lederskap i disse studiene som var transformasjonsledelse og mangfolds orientert ledelse.

Den signifikante indirekte effekten fra mangfolds orientert lederskap til kunnskapsdeling gjennom transparent intern kommunikasjon er (0.090 $p = 0,029$) og eget behov tilfredshet ($0,145$ $p < 0,001$) ble funnet. Egen behovstilfredshet formidlet også forholdet mellom mangfolds orientert ledelse og ansattes jobbengasjement betydelig (Lee et al., 2020, s.1530 – 1541).

Resultatene fra en studie visste at transformasjons lederskap hadde en høyere innflytelse på ansattes engasjement enn kvaliteten på kommunikasjonen (Tjahjana et al., 2021, s.13).

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi starte med metodediskusjon, så vil vi etterpå ta for oss resultatdiskusjon.

I metodediskusjonen vil vi reflektere over metodene vi har brukt for å komme frem til de 10 artiklene vi har valgt oss ut, så vil vi diskutere kvaliteten på artiklene. I resultatdiskusjonen vil vi besvare vår problemstilling og vi vil diskutere artiklene opp mot teorien som vi fant relevant.

5.1 Metodediskusjon

Forskerne av artiklene har ulike bakgrunn, og har utdanning innen forskjellige typer av kommunikasjon. Alle er fra ulike nasjoner, noen fra Europa, Amerika og Asia. Det varierende hvilken utdanningsbakgrunn de hadde, men samtlige forfattere var fra ulike universiteter fra de ulike verdensdelene. Forfatterne hadde enten doktorgrad eller mastergrad. Det er noen forskere som vi vil trekke frem som vi synes utpekte seg litt ekstra og som var veldig relevant

med mye erfaring innen intern kommunikasjon. Det er Mats Heide og Charlotte Simonsson.

Mats Heide er en svensk professor for Lund universitet i Sverige. Han er professor i strategisk kommunikasjon, med doktorgrad i media og kommunikasjon. (Heide, 2022)

Charlotte Simonsson er en svensk professor i strategisk kommunikasjon ved Lund universitet i Sverige. Hun har doktorgrad i sosiologi, media og kommunikasjon. (Simonsson, 2022)

Mats og Charlotte har skrevet mange artikler og bøker som omhandler intern kommunikasjon og krisekommunikasjon. Det som gjør at deres forskning er relevant for oss er at de har god erfaring innen interne kommunikasjon og krisekommunikasjon som er vårt hovedtema i problemstillingen vår. Deres studier er også veldig aktuell for norske forhold da det er vårt nærmeste naboland, og vi har ikke så store kulturforskjeller som man kan oppleve å ha med andre land utenfor Europa.

2 av de 10 artiklene vi har valgt ut er skrevet av Yeunjae Lee, Weiting Tao, Yo-Yun Queenie Li og Ruoyu Sun. Forfatterne her er alle fra universitet skolen i kommunikasjon i Miami.

Yeunjae Lee er professor i public relations og strategisk kommunikasjon, ansatt

kommunikasjon og intern krise ledelse. Weiting Tao er professor i strategisk

kommunikasjon. Yo-Yun Queenie har doktorgrad i massekommunikasjon. Ruoyu Sun har

mastergrad i public relations og studerer for å få sin doktorgrad. Artiklene som disse

forfatterne, har skrevet som vi har valgt oss ut tar for seg krisekommunikasjon. Den ene

studien går ut på å se hvilke type kommunikasjon og ledere som passer best i en krise. Den

andre studien ser på effekten av mangfolds ledelse og ansattes kunnskapsdeling under en

krise. (Lee et al., 2020; Tjahjana et al., 2021)

I metodekapitlet har vi laget en oversiktstabell, der vi har skrevet en oversikt over alle artiklene. Deltakerne på de som deltok i studiene var mellom 18-69 år, den ene studien hadde ikke med alder på sine deltakere. De fleste artiklene hadde en jevn fordeling mellom kvinner og menn, men i noen artikler ble ikke kjønn oppgitt og i andre var det en skjev fordeling av kvinner og menn spurt. Artikkelen (Bojadjev, 2021) viser at 91 % av lederne er menn dette viser en skjev fordeling av menn og kvinner i lederstilling. Artikkelen (Neill & Bowen, 2021) var det 28 kvinner og 8 menn som var med, og i artikkelen (Caringal-Go et al., 2021) var 69 % kvinner representert og 31% menn. Dette er en svakhet i disse artiklene da det blir et skjevt utvalg blant kvinner og menn. Det var ledere og vanlig ansatte som deltok i studien. Deltakerne ble enten kontaktet via. Mail, telefonsamtale eller ved å motta en link til digital spørreundersøkelse. Antall informanter varierer veldig fra 30 til 1749 deltakere.

Artiklene vi har valgt oss ut inneholder på kvalitativ og kvantitativ data. Kvalitative data er såkalt myke data som baserer seg på å fange opp meningene og opplevelser i artiklene som man ikke kan måle eller kode om til tall. Vi skal i vår problemstilling skrive om ansattes og ledes oppfatning derfor vil kvalitativ metode være bra å bruke. Mens kvantitativ data vil være harde data som man omgjør slik at materialet blir målbart og at man kan finne gjennomsnitt og prosent. (Dalland, 2007 s.84)

Forskningen som er utført er fra forskjellige land, dette kan gjøre at ikke alt blir like relevant for oss som bor i Europa da det er forskjellige kulturer og forskjeller fra land til land. De artiklene som vi har funnet som er fra Europa synes vi at kan passe bedre for norske og nordiske forhold, enn for eksempel de artiklene som er skrevet i Asia eller andre verdensdeler. Grunnen til at vi valgte å ikke sette begrensninger på hvor artiklene var fra, var pga. Covid-19

er nokså nytt har det ikke er kommet så veldig mye forskning på vårt tema enda, så vi valgte å fokusere på å finne artikler som hjelper oss i å besvare vår problemstilling.

Vi vil si at metodene som er blitt brukt i artiklene er til studiens hensikt. Dette synes vi fordi ut ifra metodene som de har brukt svarer det på deres problemstilling. Artiklene tar for seg ulike former for intern krisekommunikasjon under covid-19. Vi valgte våre artikler ut ifra et grundig artikkelsøk og synes vi fikk et representativt utvalg. Alle våre artikler har sine begrensninger som de har skrevet i sin artikkel.

Etiske hensyn som er blitt gjort er at ved spørreundersøkelsene er de fleste digitale spørreskjemaer der man får noen retningslinjer som man godkjenner før man svarer på undersøkelsen. Spørreundersøkelsene var bare tilgjengelig noen uker før den ble tatt bort. Noen skrev også at svarene var helt anonymisert slik at man ikke spore tilbake til den som svarer på undersøkelsen. Noen hadde også med at studien deres fylte IRB retningslinjer og var godkjent for etisk behandling av sensitive data.

Noen av artiklene vi har valgt var mer relevante enn andre, vi la derfor mer vekt og hentet ut mer resultater fra dem vi fant mer interessante og som passet med vår problemstilling.

Avgrensningene vi valgte til vår oppgave var at vi avgrenset til fagfelleverderte artikler da vet vi at artiklene er gode og har blitt vurdert av profesjonelle innenfor fagfeltet som kan gå godt for artikkelen. Vi avgrenset språket til Engelsk da det er det språket de fleste artikler blir gitt ut på. Vi avgrenset også til fulltekstdokumenter.

Kvaliteten på søkene våre var greie til å være første gang vi gjør en så stor oppgave. Hvis vi skulle gjort en slik oppgave igjen ville vi nok spisset søkeordene våre mer og gjerne søkt mer i flere databaser. Vi startet i begynnelsen med veldig svake søkeord, men fikk etter hvert bedre søkeord som resulterte i de 10 artiklene som vi har brukt i denne oppgaven. Vi er fornøyde med de artiklene som vi har endt opp med. I denne oppgaven brukte vi i hovedsak Oria, men når vi søkte i de andre databasene kom de samme artiklene opp som vi fant i Oria.

5.2 Resultatdiskusjon

Basere på resultatkapittelet hvor vi har analysert funnene, vil vi diskutere funnene opp mot det teoretiske grunnlaget for å få en bedre forståelse over hvordan oppfatter ledere og ansatte at den interne kommunikasjonen har blitt håndtert under covid-19.

kommunikasjon mellom ledere og ansatte

Et av hovedfunnene var kommunikasjonen mellom leder og ansatte. Flere studier har peket på sentrale begreper inni kommunikasjon, hvor det ble beskrevet viktigheten på disse begrepene for organisasjonens internt kommunikasjon både fra ledere og ansatte perspektiv under covid-19. Disse var for det første åpen kommunikasjon ble beskrevet som en viktig faktor for å lindre negative følelser og for ansattes kunnskapsdelingsatferd (Caringal-Go et al., 2021, s.637; Heide and Simonsson, 2021, s. 268; Lee et al., 2020, s. 1540-1541). I lys av teori har Kveine & Erlie, (2019) hevdet også at åpen og ærlig kommunikasjon er en viktig faktor for å skape godt kommunikasjonsklima og tillit mellom ansatte og ledere og ikke minst for å oppnå organisasjons mål (s. 26). Kveine & Erlie, (2019) har også beskrevet det under sosial funksjon (s. 21).

For det andre var informasjon en begrep som kom fram i resultatene og det var ved å presentere i hvilken grad tilfredshet med å dele vesentlig informasjon bidro til å oppnå høykvalitet på intern kommunikasjon og ansattes enighet av lederbeslutning (Caringal-Go et al., 2021, s.637; Ecklebe & Löffler, 2021, s. 223-225; Einweller et al., 2021, s. 245-246; Heide and Simonsson, 2021, s. 265). Dette kan forstås i lys av teori om intern kommunikasjon Kveine & Erlie (2019, s. 19) hevdet at intern kommunikasjon betyr informasjonsflyten og deling av ideer og synspunkter mellom lederne og medarbeidere og at hensikten med det å få en gjensidig nytt og for å håndtere omgivelser med usikkerhet som for eksempel covid-19 pandemien; derfor var det viktig for både ledere og ansatte å bli informert med vesentlig informasjon for å ha mest effektiv internt kommunikasjonen. Teorien antyder også at ved å bruke effektiv intern kommunikasjon kan ledere oppnå strategiske mål (Kveine & Erlie, 2019, s. 20; Egerdal, 2019, s. 93). Ut fra teori og forskning ser vi at resultatene av krise var relatert til ansatte og leders oppfattelse og dette var basert på flere faktorer som ble beskrevet overfor.

Emosjonell støtte

Det har vært enighet i fem studier om viktigheten av støttende lederadferd under covid-19, dette ble presentert i resultatene; at ledere må vise omsorg, lytter på ansattes behov, har en regelmessig kommunikasjon og uttrykke takknemlighet til ansatte (Caringal-Go et al., 2021, s. 635; Neill and Bowen, 2021, s. 288; Bowman and Yeomans 2021, s. 203; Heide and Simonsson, 2021, s. 268; Einweller et al., 2021, s. 245-246). Chon et al., (2021) hevdet at ansatte som var direkte påvirket av covid-19 hadde høy negativ snakk og turnover intensjon (s. 307-308). Ledelsesteoretiker kaufmann & kaufmann (2015, s. 452) og Egerdal (2019, s. 93) hevdet at ledelsens må motivere, støtte opp og har hovedansvar for arbeidsgiverfunksjon; ikke minst utøve god skikk og være en god rollemodell for sine ansatte og dette som ble beskrevet i resultatene hvor organisasjonsmedlem trengte den støtte under covid-19.

Tilbakemelding og jobbengasjement fra leder og ansattes perspektiv.

Ut ifra resultatene ser vi at ledere og ansatte deler samme oppfatning om at det er viktig å ha regelmessig kommunikasjon under krisen ved å dele visjon, mening, og spør om tilbakemelding ved å ha en kontinuerlig undersøkelse og engasjering i en beslutningsprosess (Bojadjiev & Vaneva, 2021, s. 250; Neill and Bowen, 2021, s. 286; Lee et al., 2020, s. 1541). Først og fremst bør ledere stole på sine ansatte å gi rom for at de ansatte kan komme med forslag og løsninger (Kveine & Erlie, 2019, s. 20; Egerdal, 2019, s. 93). Fordi dette vil gi de ansatte stor motivasjon når de får delta, og kan komme med kreative løsninger som lederne selv ikke hadde kommet på (Brønn et al., 2019 345-348). kaufmann & kaufmann (2015) hevdet også at jobbengasjement er viktig og gir en indre motivasjon og arbeidsglede for ansatte (s. 321).

Bruk av digitale verktøy og møtevarighet under covid-19.

Innen internkommunikasjon har digitalisering bidratt til høyere tempo, raskere innhenting av informasjon, slik at internkommunikasjon blir enklere og mer effektiv (Kveine & Erlie, 2019, s 28). Dette reflektere i følgende resultatene var 71,42% av ansatte og 91,7% av ledere fortrukket å ha kortere møter, hvor det var en økning i bruk av digitale verktøy under covid-19 (Bojadjiev & Vaneva, 2021, s. 247-248). Resultatene fra Neill and Bowen, (2021) viste at det også var et behov for kortere, mer fokuserte møter og et behov for å kutte ned på kommunikasjonsvolumet (s.288). Dette var noe som digitalisering medførte. Det beskrev også hvor mye digitalisering påvirket den interne kommunikasjonen ved en oppfatning iblant ansatte; Ansatte har hevdet at det er mye informasjon som ligger ut på nett og at man kan søke selv og lese informasjonen man har behov for (Heide and Simonsson, 2021, s. 267).

Samfunnet digitaliseres i raskere tempo nå enn før og er i stadig utvikling (Kveine & Erlie, 2019, s. 26).

Digitale verktøy

Det har blitt nevnt overfor at under covid-19 var det en økning i bruk av digitale verktøy, hvor informasjonen var veldig tilgjengelig og kortere møter var foretrukket for både ansatte og ledere. Intern kommunikasjonen ble endret ved å ha kommunikasjonen via en skjerm og det var vanskelig for ledere som prøvde å lese ansattes ansiktuttrykk (Neill & Bowen, 2021, s. 287). Dette kan forklares når Kveine & Erlie (2019) hevdet at elektronisk kommunikasjon ikke kan erstatte behovet for menneskelig kontakt og relasjonen mellom ledere og ansatte (s. 28). Ifølge Bojadjev & Vaneva (2021) var telefonsamtaler den mest foretrukne kommunikasjonsmetode med 5,64% iblandet ansatte, og det var en økning i bruk av en til en og en til mange i videosamtaler (s.249). 4,6% av ledere foretrakk å bruke SMS, Viber og Messenger (s. 247). Det var digital deling av informasjonen fra ledere og ansattes side som resultatene viste ifølge Kveine & Erlie, (2019) "*Samarbeid som skjer digitalt påvirker også kommunikasjonsflyten. Digital deling på tvers styrker den interne kommunikasjonen*". s. 20). Kvaliteten på den interne kommunikasjonen avgjøres av ledelsesfilosofien og kommunikasjonsferdighetene til lederen; I dag stilles det store krav til lederen om evnen og viljen til å kommunisere digitalt (s. 26). I studien til Yeomans & Bowman, (2021) har ledere oppmuntret ansatte til å benytte teknologien i organisasjonen (s. 204). Bruken av digitale verktøy ble dermed en ny arbeidshverdag og noe man ble raskt kastet inn i da pandemien hadde en brå start med mange nedstengninger der mange ble påtvunget å jobbe hjemmefra, dette var også noe som ble bekreftet ut ifra forskningsartiklene vi har gått gjennom.

Lederskap under covid-19

Lederskap var en viktig del av ansattes jobbengasjement under covid-19 ut fra resultatene ser vi at det var en betydelig positiv forholdet mellom mangfolds orientert ledelse / transformasjonsledelse og ansattes jobbengasjement (lee et al., 2020, s. 1530; Tjahjana et al., 2021, s.13). Dette kan forstås i lys av teorien om ledelse at lederen skal være en inspirator og motivere den ansatte og samarbeid mot et felles mål; det har skjedd en utvikling for å forstå at ledelse er den relasjonen mellom ledere og medarbeider. Dette blir ofte presentert som LMX (Leader-Member Exchange). Dette viser ut ifra teori og artiklene at mangfolds orientert ledelse har stor betydning for jobbengasjementet til de ansatte. Som antyder at ledelse kan skape ulike effekter innen organisasjonen som er å påvirke ansattes jobbengasjement (Sagberg, 2022).

6.0 Konklusjon

Pandemien bydde på utfordringer for kommunikasjonen viste forskningen fra våre utvalgte artikler. Kommunikasjonen gikk fra å være fysisk, til å bli digital. Dette hadde sine fordeler og ulemper, ved at lederne ikke kunne se hva de ansatte egentlig mente, det positive var at både de ansatte og lederne var enige om at digitale møter var best da de var kortere og mer effektive.

Det vi fant var at flere studier hevdet at åpenhet og kvaliteten på intern kommunikasjon hadde viktig innvirkning for organisasjoner under pandemien. Ansatte satt pris på å få konstant informasjon og at lederne var åpne i kommunikasjon og ga dem konstant informasjon. Dette bidro til å dempe negative følelser. Funnene indikerte at vesentlig informasjon og konstant kommunikasjon har hatt en sentral betydning på at kvaliteten på den interne kommunikasjonen har vært høy. Studien fra Heidi and Simonsson hevdet at det var viktig

med å ha åpen kommunikasjon og diskusjoner om situasjon eller temaer der ansatte er bekymret eller redde. Intern kommunikasjon under pandemien var signifikant og positivt relatert til ansattes kunnskapsdeling. Man kunne se ut fra studiene at det var en del delte meninger, noen ansatte mente at pga. Tidsmangel ble det ikke gitt nok informasjon, mens andre mente man kunne søke og lese seg opp selv på informasjonen man trenger. Lederne opplevde at den interne kommunikasjonen var dårlig og så behovet for mer kommunikasjon. Mange ansatte opplevde angst og frykt og kjente på følelsene at de hadde behov for å bli hørt og sett, derfor hadde mange av studiene lagt stor vekt på emosjonell støtte med å lytte til de ansatte. En studie viste et resultat der nesten halvparten av deltakerne syntes at lederne viste omsorg, var støttende og hadde mest effektiv lederevne i krisetider. Både ledere og ansatte var enige i at det var viktig å dele visjon og mening i en beslutningsprosess mellom organisasjonsmedlemmer under pandemien. Ansatte hevdet at engasjerte ledere ved å involvere seg og deling av visjon og innvirkning var positivt gjennom pandemien.

Konklusjonen blir dermed at det er en del delte meninger, men der det var engasjerte ledere som ga den informasjonen de besitter og som var lyttende og støttende var det som ble oppfattet som positivt. Deling av visjon og innvirkning var også essensielt under pandemien

6.1 Videre forskning

Når vi foretok vårt litteratursøk var det utfordrende og finne gode artikler som omhandlet vårt tema i en pandemi. Dette er nok grunnet at vi fremdeles var i pandemien og at vi ville velge artikler som var fagfelleverdert. Vi trengte ikke å avgrense årstall da alle våre artikler er fra de siste 2 årene.

Vi håper at med denne forskningen vil de ulike bransjene få bedre innsikt i intern kommunikasjon, og se viktigheten i å jobbe for å oppnå en god intern kommunikasjon i deres

bedrift. Ved god intern kommunikasjon før en krise er man bedre rustet for å håndtere usikkerhet i omgivelsene som i en krise.

Ut ifra det vi har funnet ut etter å ha skrevet denne oppgaven, og som vi har sett ut ifra forskningsartiklene er det et stort behov for mer forskning på intern kommunikasjon. Som nevnt er intern kommunikasjon veldig viktig for organisasjonen, slik at man sikrer kvaliteten på kommunikasjonen. Når vi jobbet med vår studie, så vi et sterkt behov for forskning rundt dette, særlig med intern krisekommunikasjon i en krise som en pandemi. Vi håper derfor at vår oppgave vil være til hjelp for videre forskning på dette tema. Vi så også ut ifra flere av våre forskningsartikler der de skrev at det var lite forskning på intern kommunikasjon.

7.0 Litteraturliste

Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 239–256.

<https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5>

Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 630–643.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0284>.

Chon, M.-G., Tam, L., & Kim, J.-N. (2021). Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of COVID-19 on negative megaphoning and turnover intention. *Journal of Communication Management*, 25(3), 298–315.

<https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0114>

Tjahjana, D., Dwiedienawati, D., Faisal, M., Gandasari, D., & Abdinagoro, S. B. (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 8:1(1), 1–22.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utgave). Gyldendal Norsk forlag AS.

Ecklebe, S., & Löffler, N. (2021). A question of quality: Perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany. *Journal of Communication Management*, 25(3), 214–232. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101>.

Egerdal, Å. (2019). *HR Boka* (2. utgave). Gyldendal Norsk forlag AS.

Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233–255.

<https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>

Equinor. (2020). *Arbeid under covid-19: Helse, trivsel og inkludering*. Equinor.

<https://www.equinor.com/no/magazine/safeguarding-our-wellbeing.html>

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>

Hammernes, C. H. (2021, november 22). *Gjør rom for motivasjon og arbeidsglede – selv i usikre tider*. Ledernytt.no. <https://www.ledernytt.no/gjoer-rom-for-motivasjon-og-arbeidsglede-selv-i-usikre-tider.6363725-112537.html>

Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisiscommunication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>

Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications*, 19(2), 128–146. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0063>

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Fagbokforlaget.

Kveine, R., & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5 utg.). Universitetsforlaget.

Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y. Q., & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the

COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549.

<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>

Lund University. (2022) Research portal [Mats Heide — Lund University](#)

Lund University. (2022) Research portal [Charlotte Simonsson — Lund University](#)

Neill, M. S., & Bowen, S. A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276–297.

<https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0103>

Sagberg, I. (2022, januar 17). Ledelse. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/ledelse>

Yeomans, L., & Bowman, S. (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: University leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 196–213.

<https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2020-0130>

Zaumane, I. (2017). THE INTERNAL COMMUNICATION CRISIS AND ITS IMPACT ON AN ORGANIZATION'S PERFORMANCE. *Journal of Business Management*, 12, 24–33.

<http://www.theaspd.com/resources/jbm%20vol.%204-1-2.pdf>

Zausikre tider—Ledernytt.no. <https://www.ledernytt.no//gjoer-rom-for-motivasjon-og-arbeidsglede-selv-i-usikre-tider.6363725-112537.html>

Vedlegg

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Ledere, covid-19
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfellevurdert tidsskrift
Antall treff	8 treff
Dato	14.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Ledere og kommunikasjon
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfellevurdert tidsskrift
Antall treff	10 Treff
Dato	14.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Covid-19, Ledere, intern kommunikasjon
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfellevurdert tidsskrift
Antall treff	1 Treff
Dato	21.03.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Covid-19, intern kommunikasjon
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfellevurdert tidsskrift
Antall treff	4 treff
Dato	21.03.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Leaders, covid19, communication, crisis
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfellevurdert tidsskrift
Antall treff	977 Treff
Dato	07.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Leaders and covid19
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift
Antall treff	858 treff
Dato	24.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Communication, leaders, pandemic, digital communication
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift
Antall treff	6763 treff
Dato	25.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Crisis communication, good leader communication, pandemic, digital communication
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift
Antall treff	2837 treff
Dato	25.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Crisis communication, good leader communication, pandemic, virtual communication
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift

Antall treff	2370 treff
Dato	26.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Digital communication under covid-19, crisis management
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift
Antall treff	8592 treff
Dato	27.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Digital communication under covid-19, crisis management , good leadership under the pandemic
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift
Antall treff	1677 treff
Dato	28.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Leaders, internal communication, Covid-19, pandemic, crisis communication
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Engelsk & fagfelleverdert tidsskrift
Antall treff	305 treff
Dato	02.02.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Leader communication, internal communication, covid-19, pandemic, crisis communication
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: fagfelleverdert & Engelsk
Antall treff	305 treff
Dato	02.02.2022

--	--

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Leader communication, covid-19, pandemic, internal communication
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Fagfelleverdert & Engelsk
Antall treff	5244 treff
Dato	06.02.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Covid-19. ("internal communication" or "crisis communication") og Leadership*
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Avgrenset til: Fagfelleverdert & Engelsk
Antall treff	29
Dato	22.01.2022

Litteratursøk	
Database	Business source completet.
Valg av søkeord	Covid-19 and ("crisis communication" or "internal communication")
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfelleverdert, Engelsk fulltekstdokumenter, artikler og årstall
Antall treff	3
Dato	25.02.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Coronavirus, Manger* og Communication behavior.
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfelleverdert, Engelsk fulltekstdokumenter, artikler og årstall
Antall treff	7 093
Dato	14.01.2022

Litteratursøk	
Database	Oria
Valg av søkeord	Crisi communication. Covid-19 og Leadership
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfellevurdert, Engelsk fulltekstdokumenter, artikler og årstall
Antall treff	8 225
Dato	20.01.2022

Litteratursøk	
Database	Emerald insight
Valg av søkeord	Leadership, and covid-19 and internal communication.
Valg av søketeknikker og avgrensninger	Fagfellevurdert, fulltekstdokumenter, artikler og årstall
Antall treff	847
Dato	10.03.2022

Artikkel 1	What was that all about? On internal crisis communication a communicative coworkership during a pandemic
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Mats Heide and Charlotte Simonsen
Perspektiv	Leders perspektiv og ansattes perspektiv
Problem	Hvordan kan den generelle tilnærmingen til intern krise kommunikasjon under pandemien tolkes og hvilke syn av intern krise kommunikasjon som denne tilnærmingen reflekterer.
Hensikt	Hensikten med denne artikkelen er å øke kunnskapen av den komplekse rollen av intern kommunikasjon under en krise som Covid-19.
Metode	Det kvalitet metode inkluderer både dokumenter og 17 intervjuer.

Resultat	Hovedfunnene var om åpen kommunikasjon og informasjonens tilgjengelighet i organisasjonen både fra ansattes og lederes perspektiv under Covid-19. Flere intervjuer har vist forskjellige oppfatninger; noen ansatte mente at det var mest oppgaveorientert kommunikasjon og at ledere burde vise omsorg for ansatte. Både ledere og ansatte har opplevd at den interne kommunikasjonen var dårlig i begynnelsen av pandemien, samt mangel på informasjon. Ansatte mente også at det var mye informasjon som var tilgjengelig på internett, slik at man lese seg opp selv.
----------	---

Artikkel 2	THE IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON A COMPANY'S INTERNAL COMMUNICATION.
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M.
Perspektiv	COVID-19-pandemi påvirkningene på intern kommunikasjon fra ledere og organisasjonsmedlemmer perspektiv.
Problem	Å undersøke hvilken innvirkning har Covid-19 krisen hatt på organisasjonsinterne kommunikasjon ved å bruk fire hypoteser.
Hensikt	Hensikten med denne artikkel er å forstå lederens rolle når det gjelder å organisere teamet under pandemi, og for en vellykket drift av selskapet. Identifisere viktigheten av kommunikasjon mellom ledere og organisasjonsmedlemmene
Metode	Kvantitativ spørreundersøkelse, Det totale antallet spørreskjemaer fylt ut av ledere var 43 og av organisasjonsmedlemmene var 56. Undersøkelsen var anonym.
Resultat	Ansatte hevdet at lederens engasjement og involvering ved å gi tilbakemeldinger, deling av visjon og innvirkning var på et godt nivå gjennom covid-19 med 4,89 %. 86 % av ledere var enig om at ansatte engasjerer seg i en beslutningsprosesser. 71,42 % av ansatte og 90,7 % av ledere som

	hevdet at kortere møter er mer effektive enn lange møter. 5,64% av ansette foretrakk å bruke telefonsamtaler som kommunikasjonsmetode. Lederne foretrakk SMS, Viber og Messenger med 4,6%.

Artikkel 3	Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the Covid-19 pandemic
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Diene Dwiedienawati, David Tjahjana, M. Faisal, Dyah Gandasari & Sri Bramatoro Abdinagoro
Perspektiv	Lederskap og krisehåndtering.
Problem	Denne studien vil bekrefte innflytelsen av transformasjonslederskap stil, kvaliteten på kommunikasjonen og lag krise til organisasjonen rykte.
Hensikt	Hensikten er å se på hvilke type av ledere og kommunikasjon er det mest passende under en krise.
Metode	Kvantitativ metode, spørreundersøkelse
Resultat	Resultatene fra en studie visste at transformasjons lederskap hadde en høyere innflytelse på ansattes engasjement enn kvaliteten på kommunikasjonen.

Artikkel 4	Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Sabine Einwiller, Christopher Ruppel, Julia Stranzl.

Perspektiv	Sosial utvekslingsteori har tre sosiale ressurser informasjon, status og kjærlighet.
Problem	Bekreftede viktigheten av sosial utveksling mellom en organisasjon og ansatte under krisen.
Hensikt	Hensikten med denne artikkel er å styrke vår forståelse av intern krisekommunikasjon roll under en global pandemi som forårsaket krisesituasjoner i mange organisasjoner, med fokus på interaksjon når det gjelder kommunikasjon mellom ledere og ansatte under krisen.
Metode	En kvantitativ undersøkelse av ansatte ved ulike typer organisasjoner i Tyskland ble gjennomført i april og mai 2020.
Resultat	funnene har identifisert en positiv sammenheng mellom tilfredshet med saklig og vesentlig (substantial)informasjon og ansattes enighet av lederbeslutninger. Enighet ble positivt påvirket av kommuniserte positivt ord som uttrykke takknemlighet fra ledere.

Artikkel 5	Ethical listening to employees during a pandemic: new approaches, barriers, and lessons.
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Marlene S. Neill, Shannon A. Bowen.
Perspektiv	lyttekompetanseperspektiv
Problem	Kommunikasjonsledere må gi høyere prioritering når det gjelder å lytte til ansatte.
Hensikt	Hensikten med denne studien er å undersøke lyttingens rolle i intern kommunikasjon under de komplekse endringene som brått medførte av COVID-19.
Metode	En kvalitativ / 30 intervjuer med kommunikasjonsledere som jobber i amerikanske organisasjoner, som

	representerer et vestlig nyliberalt kapitalistisk samfunn.
Resultat	I resultatene en kommunikasjonssjef mente at ledere må lytte til ansatte på et empatisk nivå, ikke bare hva de trenger eller ønsker, men også hva de føler. En kommunikasjonsdirektør for en helseorganisasjon hevdet at de har prøvd å bruke «listening post» og en kontinuerlig spørreundersøkelse for å motta regelmessige tilbakemeldinger fra sine ansatte. Ansatte mente at det er et behov for å ha kortere og mer fokuserte møter. I resultatene ble presenterte endring av internt kommunikasjon, og beskrev vanskeligheten med å lese ansiktuttrykkene gjennom digitale kanaler.

Artikkel 6	Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak.
Tidskrift (årstall)	2020
Forfattere	Yeunjae Lee, Weiting Tao, Jo-Yun Queenie Li, Ruoyu Sun.
Perspektiv	Mangfolds orientert ledelse, transparent intern kommunikasjon, jobbegasjement og kunnskapsdeling.
Problem	Organisasjoner har møtt utfordringer med å gjøre det mulig for ansatte å jobbe produktivt og opprettholde jobbegasjementet under Covid-19.
Hensikt	Hensikten med studien er å undersøke virkningene av mangfolds orientert ledelse og transparent intern kommunikasjon under en krise for å fremme ansattes jobbegasjement og kunnskapsdelingsatferd.
Metode	En kvantitativ undersøkelse av 490 heltidsansatte i USA med ulike nivåer av jobbstillinger i små, mellomstore og store selskaper.
Resultat	studie har bekreftet etter en hypotesetest at åpen intern kommunikasjon under covid-19 var signifikant og positivt relatert til ansattes

	<p>kunnskap deling atferd og egenbehovstilfredshet. I tillegg til det var den signifikante indirekte effekten fra mangfolds orientert lederskap til kunnskapsdeling gjennom transparent intern kommunikasjon er (0.090 p = 0,029) og eget behov tilfredshet (0,145 p <0,001). Egen behovstilfredshet formidlet også forholdet mellom mangfolds orientert ledelse og ansattes jobbengasjement betydelig.</p>

Artikkel 7	Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders sensegiving discourse during the covid-19 pandemic
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Liz Yeomans og Sarah Bowman
Perspektiv	Utforske universitetsledere ansattfokus og tar for seg intern krisekommunikasjon og sosiale følelser under covid-19
Problem	Forsker på hvordan universitetsledere har hatt sitt ansattfokus under covid-19
Hensikt	Hensikten er å avsløre hvordan lederskap konstruerer følelse fortellinger.
Metode	Kvalitativ metode, analyse av 67 e-mailer sendt til ansatte under en tremåneders periode.
Resultat	Resultatene fra en gjennomgang av e-poster sendt fra ledere til ansatte viste at det var viktig å støtte elever under covid-19 og ikke minst oppmuntret ledere ansatte til å benytte ny teknologi

Artikkel 8	A Question of quality: perceptions of internal communication during the covid-19 pandemic in Germany
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Sarah Ecklebe og Natascha Löffler

Perspektiv	Utforske ansattes persepsjoner av kvaliteten av intern kommunikasjon og intern krisekommunikasjon.
Problem	Et spørsmål av kvaliteten av den interne kommunikasjonen under covid-19 pandemien i Tyskland.
Hensikt	Hensikten er å identifisere utfall av høy kvalitet intern kommunikasjon under pandemien. Skal trekke viktige praktiske og teoretiske implikasjoner for kommunikasjonen under pandemien, samtidig som den tar for seg ansattes behov og strategisk tilnærminger til kommunikasjon under en pandemi, samtidig som effekten av suksessfull intern krisekommunikasjon.
Metode	Kvantitativ metode ved bruk av Spørreundersøkelse
resultat	funnene indikerer at vesentlig informasjon og kommunikasjon frekvens har hatt en sentral betydning for at kvaliteten på intern kommunikasjon ble høy

Artikkel 9	Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic
Tidsskrift (årstall)	2021
Forfattere	Jaimee Felice Caringal-Go, Mendiola Teng-Calleja, Edna P. Franco, Jason O. Manaois, Rae Mark S. Zantua
Perspektiv	Kriseledelse, lederskapsteori (implicit leadership theory (ILT)).
Problem	Svare på dette spørsmål "What traits or behaviors did your leaders exhibit during this crisis that were helpful to you and the organization?"
Hensikt	Hensikten med denne studie er å identifisere organisasjonsledere personlige egenskaper som ansette settet pris på.
Metode	Kvalitativ metode ved "An online survey with open-ended questions was utilized to gather qualitative data."

Resultat	Det ble presentert at 13,6% av ansatte satt stor pris på at ledere hadde konstant informasjon og åpen kommunikasjon som bidro til å lindre de negative følelsene og nesten halvparten av deltakerne (47,4%) svarte at lederne som viste omsorg gjennom støttende atferd, var de mest effektive lederne i krisetider.

Artikkel 10	Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of covid-19 on negative megaphoning and turnover intention
Tidskrift (årstall)	2021
Forfattere	Myoung-Gi Chon, Lisa Tam, Jeong-Nam Kim
Perspektiv	Organisasjonskonflikthistorie fra ansattes perspektiv.
Problem	Ansatte som er svært utsatt for konflikt har en negativ innvirkning på organisasjonen .
Hensikt	Utforske samhandlingseffektene av organisatorisk konflikthistorie og de ansattes situasjonsoppfatninger av covid-19 og deres negative snakk om organisasjonen & turnover intensjonen.
Metode	Kvantitativ metode ved en spørreundersøkelse.
Resultat	Funnene presenterte at ansatte som var aktive i spørsmålet om covid-19, hadde den høyeste negativ snakk og turnover intensjon enn inaktive ansatte som er mindre konfliktutsatte