



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN
FØLGENDEFAGOMRÅDE:

- Kommunikasjon i serviceorganisasjoner

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

TITTEL: Hvordan har Covid-19 påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt?

ENGELSK TITTEL: How has Covid-19 affected communication between manager and employee?

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

VEILEDER:

Kristin Engh

Kandidatnummer:

Studentnummer:

Navn:

7003

254612

Mari Johanne Bylterud Sørensen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hvordan har Covid-19 påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt?



Mari Johanne Bylterud Sørensen

Norsk Hotellhøgskole

Hotelledelse

Emnekode: BHOB AO 1

Omfang: 20 studiepoeng

Mai 2022

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er skrevet avsluttende for studiet Hotelledelse ved Norsk Hotellhøgskole, Universitet i Stavanger. De tre siste årene har gitt meg mye god kunnskap jeg vil ta med meg på veien videre for å anvende i praksis og videre studier. Det siste semesteret med bacheloroppgaveskriving har også vært svært lærerikt. Jeg valgte å fokusere på kommunikasjon i denne oppgaven da det er et tema som alltid vil være relevant, og jeg finner det interessant å se nærmere på.

Gjennom det siste semesteret har jeg fått god hjelp av min veileder Kristin Engh som jeg vil gi en stor takk. Hun har stilt opp med gode tips og råd, innspill, samt oppfølging fra start til slutt. Jeg har satt stor pris på å ha henne på sidelinjen gjennom denne prosessen.

Jeg vil også takke informantene som har tatt seg tid og stilt opp til intervju uten å nøle, og delt åpent og ærlig hvordan deres relasjoner er for å hjelpe meg og min oppgave. Det har vært spennende å få et innblikk i hvordan arbeidshverdagen til ulike bransjer ser ut.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som har vært en god støtte både gjennom de tre siste årene, og dette siste, litt hektiske semesteret.

Stavanger, 16. mai 2022

Mari J. Bylterud Sørensen

Sammendrag

De siste årene har verden stått overfor en pandemi som har påvirket de fleste i stor eller liten grad, derfor vil denne oppgaven forske på hvordan Covid-19 har påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt. Det er lagt vekt på teorier som omhandler kommunikasjon og ulike kommunikasjonsmåter. I tillegg presenteres teori om digital kommunikasjon, med både styrker og svakheter. Disse teoriene er valgt for å få et godt fundament for forskningen videre i oppgaven og å støtte opp resultatene som kommer til senere.

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene er det blitt benyttet kvalitativ metode da det ga mulighet for en grundigere undersøkelse med dypere forståelse. For å få ønskelig informasjon fra informantene var det nyttig å kunne ta i bruk semistrukturerte intervjuer, noe som har vært svært behjelpelig.

Forskningen viser tydelig at Covid-19 har påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt, både positivt og negativt. Kommunikasjonen er først og fremst blitt mer formell enn tidligere, da det uformelle møtet forsvinner ved digital kommunikasjon. En konsekvens av det er at gapet mellom leder og ansatt blir større og kommunikasjonen blir mer mangelfull. Det har også gjort at terskelen for å spørre om hjelp og ta opp vanskelige temaer er blitt større. På den andre siden er kommunikasjonen blitt mer effektiv og en er mer tilgjengelige enn tidligere.

Det gir mulighet til å møtes uansett hvor en er, og vil være tidssparende for de fleste.

Funnene gir videre mulighet til å være observant på påvirkningen Covid-19 har for kommunikasjonen mellom leder og ansatt, og mulighet for forbedring dersom det er aktuelt.

Abstract

Over the last few years, the world has faced a pandemic that has affected most people to a large or small degree, so this thesis will research how Covid-19 has affected the communication between manager and employee. Emphasis is placed on theories that deal with communication and different methods of communication. In addition, theory of digital communication is presented, with both strengths and weaknesses. These theories have been chosen to get a good foundation for the research further in the thesis and to support the results that will come later.

To answer the problem statement and the research questions, a qualitative method has been used as it provided an opportunity for a more thorough investigation with a deeper understanding. In order to obtain the desired information from the informants, it was useful to be able to use semi-structured interviews, which has been very helpful.

The research clearly shows that Covid-19 has affected the communication between manager and employee, both positively and negatively. First and foremost, communication has become more formal than before, as the informal meeting disappears with digital communication. One consequence of this is that the gap between manager and employee becomes larger and communication becomes more deficient. It has also increased the threshold for asking for help and addressing difficult topics. On the other hand, communication has become more efficient and one is more accessible than before. It provides the opportunity to meet wherever one is, and will be time-saving for most people.

The findings also provide an opportunity to be observant of the influence Covid-19 has on communication between manager and employee, and the opportunity for improvement if applicable.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Abstract	v
Tabell- og figurliste	iii
1.0 Innledning	1
2.0 Teori	3
2.1 Kommunikasjon	3
2.1.1 Formell og uformell kommunikasjon	5
2.1.2 Verbal og nonverbal kommunikasjon	6
2.2 Tillit	7
2.3 Kommunikasjonsteorier	8
2.4 Digital kommunikasjon	10
2.4.1 Styrker ved digital kommunikasjon	11
2.4.2 Svakheter ved digital kommunikasjon	12
2.5 Støykilder i kommunikasjon	12
3.0 Metode	14
3.1 Kvantitativ metode	14
3.2 Kvalitativ metode	14
3.3 Bakgrunn for valg av metode	15
3.4 Datainnsamlingsmetoder	16
3.4.1 Valg av innsamlingsmetode: Semistrukturerte intervju	16
3.4.2 Utforming av intervju spørsmål	17
3.4.3 Utvalg	17
3.4.4 Gjennomføring av intervjuer	17
3.5 Validitet	17
3.6 Relabilitet	18
3.7 Potensielle feilkilder	19
3.8 Forskningsetikk	19
4.0 Resultat & diskusjon	21
4.1 Kommunikasjon	21
4.1.1 Formell og uformell kommunikasjon	22
4.1.2 Verbal og nonverbal kommunikasjon	23
4.2 Tillit	25

4.3 Kommunikasjon og mangfold.....	26
4.4 Digital kommunikasjon	27
4.4.1 Styrker og svakheter ved digital kommunikasjon	28
4.5 Oppfølging.....	30
5.0 Konklusjon	31
6.0 Referanseliste.....	34
7.0 Vedlegg.....	37

Tabell- og figurliste

Tabelloversikt

Tabell 1: To perspektiver på kommunikasjon.....s. 4

Figuroversikt

Figur 1: Prosesmodellen for kommunikasjon.....s. 9

1.0 Innledning

Kommunikasjon er noe alle har kjennskap og tilknytning til. En kommuniserer hver dag, enten det er muntlig, skriftlig og eller gjennom kroppsspråk. Når en kommuniserer kan en kommunisere til både en eller flere i en gruppe. Jesper Falkheimer og Mats Eide definerer kommunikasjon som «det å gjøre felles» (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32).

Kommunikasjon på en arbeidsplass uavhengig om en står ovenfor en krisesituasjon eller ei, er noe av det mest sentrale en må ha fokus på. Uten klar og tydelig kommunikasjon har en lett for å havne utenfor de trygge og klare rammene en vanligvis trenger. Trygge og klare rammer på en arbeidsplass er viktig for arbeidsmiljøet og trivselen, samt tilhørighet og tilknytning, og motivasjon. Det fører til en trygghet hvor alle tør å ta sin plass, ved hjelp av gjensidig respekt og tillit.

Gjennom Covid-19 pandemien har ledere i alle slags bedrifter måtte ty til nye og ukjente hjelpemidler for å sikre den interne kommunikasjonen, da hjemmekontor har vært påkrevd. Flere har måtte lære seg å kommunisere på andre måter, spesielt gjennom videosamtaler og internett. Det har vært, og er, krevende for mange å gjennomføre kommunikasjonen på denne måten. For eksempel er Zoom og Teams to plattformer som er blitt tatt hyppig i bruk. Digital kommunikasjon medfører både styrker og svakheter som er viktige på hver sin måte.

Selv uten Covid-19 har teknologiske løsninger i bedrifter blitt mer og mer vanlig, men pandemien kan ha gjort digitaliseringen mer effektiv. I følge Lene Pettersen er sosial teknologi sosial fordi den tilrettelegger for å føre kommunikasjonen på nye og innovative måter enn tidligere (Pettersen, 2019, s. 364). Det er nemlig dette en har måtte fokusere på

under pandemien, og det kan ha ført med seg både positive og negative konsekvenser.

Pettersen skriver videre at flere har opplyst at digitale plattformer gjør det vanskeligere å engasjere seg på samme måte som tidligere ved fysisk oppmøte. Kunnskapsdelingen blir også mer tungvint enn tidligere, da det skal mye til for at den sosiale teknologien erstatter den fysiske kommunikasjonen som inkluderer kroppsspråk blant annet (Pettersen, 2019, s. 375).

Å sikre tilhørighet og tilknytning på arbeidsplassen gjør at alle er trygge på ikke bare sin egen rolle, men også andres roller i teamet. God kommunikasjon, tilhørighet og tilknytning gjør det enklere å jobbe mot felles mål innad i bedriften ved at de ansatte føler seg som en del av et team.

På bakgrunn av dette vil det videre tas utgangspunkt i følgende problemstilling;

Hvordan har Covid-19 påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt?

For å få en videre forståelse av dette vil det være nyttig å benytte to forskningsspørsmål;

1. Hva kjennetegner god kommunikasjon mellom leder og ansatt?
2. Hvilke utfordringer oppstår i kommunikasjonen når den er digital?

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene vil det i stor grad legges vekt på teori, metode og funn.

2.0 Teori

Det er presentert flere teorier som omhandler kommunikasjon gjennom årene. Denne delen vil ta for seg definisjoner, teorier og litteratur som er relevant og kan hjelpe med å svare på, og bygge opp under problemstillingen og forskningsspørsmålene senere i oppgaven. Det vil i hovedsak være fokus på litteratur og teorier innen kommunikasjon og digital kommunikasjon da det er det oppgaven retter seg mot.

2.1 Kommunikasjon

Det er mange definisjoner omkring kommunikasjon og det er et begrep som ikke er enkelt å definere korrekt. Geir Kaufmann & Astrid Kaufmann definerer kommunikasjon som «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 395). Falkheimer og Eide skriver at en vanlig oversettelse av kommunikasjon er «det å gjøre felles» (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32). Falkheimer og Eide forklarer to ulike perspektiver innen kommunikasjonsvitenskapen; kommunikasjonsoverføring og kommunikasjonsdeling (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32). Disse skal presenteres grundigere.

Om en ser nærmere på kommunikasjonsoverføring, er det noe som ble begynt å forskes på, på 1920-1940-tallet. Meningen med denne typen kommunikasjon, er at det er en form for enveiskommunikasjon hvor budskapet blir formidlet fra avsender til mottaker. Hovedfokuset i kommunikasjonsoverføring er et klart og tydelig budskap som når frem til mottaker.

Kommunikasjonen sies å være komplett når mottaker har fått budskapet og tolket det. Som følge av at budskapet blir tolket av mottaker, kan budskapet tolkes på mange ulike måter sett ut ifra hvem som mottar det. Det er dermed ikke alltid budskapet når frem slik avsender ønsker. Dette kan ses som en svakhet ved kommunikasjonsoverføring. Denne type

kommunikasjon hersker spesielt når det kommer til digitale medier og kommunikasjon, eksempelvis via e-post og når en publiserer noe på nett. Det er også en typisk markedsføringsmetode (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34). (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34). Kommunikasjonsoverføring er noe en burde være varsom med i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, da det kjapt kan skape kommunikasjonsproblemer, og avsender kontrollerer mottakeren, hevder Falkheimer og Heide (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35).

Det andre perspektivet innenfor kommunikasjonsvitenskapen er kommunikasjonsdeling. Her kommer en tilbake til det som nevnt tidligere; «å gjøre felles». Dette perspektivet er motsetningen til kommunikasjonsdeling, da fokuset ligger på forståelse og tolkning med et mål om felles forståelse, istedenfor kun overføring av kommunikasjon. Falkheimer og Heide skriver det blant annet kan forstås som en måte å skape, påvirke eller bevare relasjoner på. (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35). Fellesskap i en organisasjon eksempelvis holder sammen gjennom kommunikasjon, og skaper en læringsprosess som blir vedvarende når en bruker kommunikasjonsdeling (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35). Det er sannsynligvis dette perspektivet en burde fokusere på for å lykkes med god kommunikasjon. (Falkheimer & Heide, 2019, s. 35).

Overføring	Deling
Overføring (transmission)	Ritual/rituell
Synkron	Diakron
Enveis	Toveis
Asymmetrisk transport	Symmetrisk meningsskaping

Tabell 1. Illustrasjon av forskjellen på kommunikasjonsoverføring og kommunikasjonsdeling. Fra «Kommunikasjon for ledere og organisasjoner», av P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), 2019, *To perspektiver på kommunikasjon*, s. 33, Copyright 2019, Fagbokforlaget.

2.1.1 Formell og uformell kommunikasjon

Å kommunisere er noe en gjør med hverandre, med venner, familie, kolleger og bekjente.

Imidlertid kommuniserer en ikke bestandig på samme måte, derfor skiller en mellom formell og uformell kommunikasjon. I følge Kaufmann & Kaufmann defineres formell kommunikasjon som informasjon og budskap som går gjennom offisielle, forhåndsdefinerte kanaler, for eksempel rapporter (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 410). Formell kommunikasjon kan ofte ta lengre tid, da det er styrt av satte regler en skal følge og knyttet opp mot formell myndighetsstruktur (Kveine & Erlie, 2019, s. 113). I et tilfelle med et formelt brev, eksempelvis en kontrakt, er satte regler oppsett på brevet. Riktig plassering av dato og sted, adresse i tillegg til innhold og avslutning (Wade, 2021). Formell kommunikasjon er for det meste basert på fakta og lite følelsesladet, i følge Randi Kveine og Bente Erlie (Kveine & Erlie, 2019, s. 61).

På den andre siden har en uformell kommunikasjon, som Kaufmann & Kaufmann beskriver som den spontane kommunikasjonen, og foregår uten de forhåndsdefinerte og offisielle kanalene som går under formell kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 410). Det er den uformelle kommunikasjonen som sies å utgjøre kjernen i organisasjonen, mens den formelle kommunikasjonen kun er «skjelettet».

Uformell kommunikasjon har ikke satte regler, noe som gjør at budskapet som skal frem når raskere i tillegg til at en kan få mer informasjon da det er så utbredt. Ser en bort i fra det positive ved uformell informasjon, kommer en ikke unna mulige negative virkninger. Det er typisk rykter og sladder, da det kan være preget av mangelfull informasjon eller feiltolkede fakta (Kveine & Erlie, 2019, s. 61). Når kommunikasjon overføres muntlig fra en til annen kan det lett bli fortalt på en annen måte til neste, dermed kan det oppstå spekulasjoner.

Innen uformell kommunikasjon kan det også være mye følelser involvert. Av hensyn til dette er en nødt til å fokusere på hvordan en bruker uformell kommunikasjon riktig i en organisasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 410).

2.1.2 Verbal og nonverbal kommunikasjon

I likhet med uformell og formell kommunikasjon, finnes det flere måter å uttrykke kommunikasjonen på. En skiller mellom verbal og nonverbal kommunikasjon. Ved verbal kommunikasjon bruker en stemmen, med ord og lyder, for å kommunisere. Ord er kun en liten del av kommunikasjonen, derfor er det også andre variabler som ligger innunder verbal kommunikasjon. Tonefall for eksempel; noe som kan ha mye å si når en snakker, og det kan forstås og tolkes på ulike måter ut i fra hva slags tonefall en har.

På den andre siden finner en nonverbal kommunikasjon som viser kommunikasjon uten ord og lyder. Kommunikasjonstrender for 2019 viste til at hele 55 % av kommunikasjonen formidles gjennom kroppsspråk (Kveine & Erlie, 2019, s. 94). Andre måter for nonverbal kommunikasjon er blick og øyekontakt, ansiktsuttrykk, kroppsstilling og fysisk kontakt, i tillegg til ulike kroppsbevegelser (Kveine & Erlie, 2019, s. 94-95). Det kan være lett for misforståelser å oppstå ved generelt uklar kommunikasjon, derfor er det i følge Kveine & Erlie viktig å bruke ord og språk tilpasset mottaker og situasjon. (Kveine & Erlie, 2019, s. 96). Vit hva hensikten din er med kommunikasjonen og prøv å sett deg i mottakerens posisjon. (Kveine & Erlie, 2019, s. 94-96).

2.2 Tillit

Tillit defineres som «den handling å overgi noe verdifullt i en annen persons varetakt så vedkommende får makt over det» (Alm, s. 124), i følge Kristian Alm og som «positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk» (Kaufmann & Kaufmann, s. 482) i følge Kaufmann og Kaufmann (Alm, 2019, s. 124) (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 482). Tillit og kommunikasjon er noe som går tett sammen, også i kommunikasjonen mellom leder og ansatt. Måten en kommuniserer på vil gå igjen i hvordan tilliten er. Innen tillit finnes det fem aspekter; kompetanse, konsistens, integritet, åpenhet og lojalitet. Disse sammen gjør at en lykkes med tillit (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 483). På en arbeidsplass mellom leder og ansatt finner en tre typer tillitsrelasjoner, og skal nå gå nærmere inn på dem. Den mest fragile formen for tillit er den som er basert på «avskrekking» (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 484). Lettere sagt er dette tillit som baseres på autoritet fra lederes i frykt for sanksjoner som for kan påvirke for eksempel den ansatte sin karriereutvikling eller lønnspålegg (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 484). Videre er den mest vanlige formen for tillit på en arbeidsplass kunnskapsbasert tillit. Her er tilliten basert på erfaringer en selv har opplevd fra en person eller hørt om. Til slutt finner en identifikasjonsbasert tillit. Den baserer seg på at begge parter har lojalitet som kommer av forståelse og verdsettelse som er gjensidig, i følge Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 484).

Noe av det viktigste en kan gjøre som leder for å bygge tillit til sine ansatte er å være en god lytter, be om tilbakemelding, være ærlig og vise at alle kan gjøre feil og holde det en lover (Kveine & Erlien, 2019, s. 193).

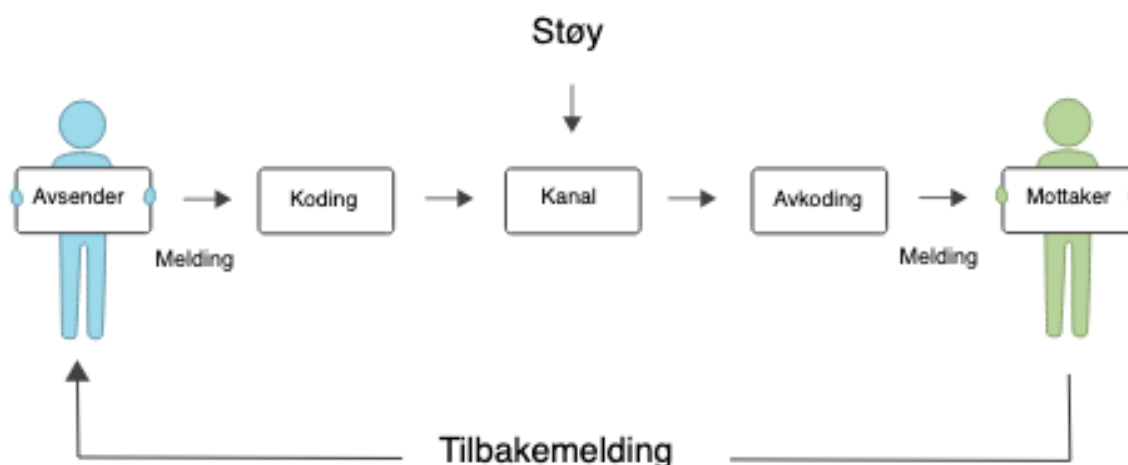
Flere studier viser til at jo høyere tillit ansatte har til sin leder, desto bedre resultat kan bedriften vise til (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 484). Tillit og kommunikasjon vil derfor komme godt til nytte for både ansatte i bedriften, ledere og resultatet.

2.3 Kommunikasjonsteorier

Om en går tilbake til årene før Kristus, finner en retorikken. Retorikken sies å være en av de første kommunikasjonsteoriene på teoretisk grunnlag. Den retter fokuset mot menneskelig påvirkning, og det å overbevise. I tillegg gir denne teorien innsikt i retorisk kommunikasjon slik at en kan bruke det selv i kommunikasjonen. (Falkheimer & Heide, 2019, s. 37).

Aristoteles (384-322 f.Kr.), som er grunnleggeren av retorikken, tar utgangspunkt i tre velkjente hovedelementer; etos, patos og logos. Disse tre elementene har hvert sitt fokus. Etos legger fokus på troverdighet, og det handler om å prøve å overbevise. Patos handler om å skape følelser fra forteller til publikum, slik at de får en tilknytning til det som blir formidlet. Til slutt, logos omhandler ren logikk og fornuft. (Falkheimer & Heide, 2019, s. 37). Disse tre elementene er noe som fortsatt er svært relevant innen overbevisning, i tillegg til taler og dikt. (Falkheimer & Heide, 2019, s. 37)

En annen teori som kom til syne relativt tidlig er Shannon og Weavers matematiske teori om kommunikasjon i 1948 (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 395). Denne teorien viser til flere ledd som viser hvordan kommunikasjonen går fra sender til mottaker. Falkheimer og Heide forklarer den originale inndelingen ut i fra matematiske forutsetninger for signaloverføring via elektroniske medier slik; avsender, innkoding, signal, støy, mottaker og tilbakemelding (Falkheimer & Heide, 2019, s. 38). Denne type modell har blitt utgangspunktet i forenklete versjoner av teorien, for eksempel informasjonsteorien, også kalt strukturell modell, som beskriver overføringen av kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 395)



Figur 1. «Prosessmodellen for kommunikasjon (SVG)», 2020, Halvorsen.

(<https://ndla.no/en/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:ae0e6304-d30e-4d3f-8e94-306d1a884e10/topic:1:b4a83480-e593-4b51-ae4c-9dee708c1616/resource:4a8c58f3-9bd6-4c19-92c6-c7f970cc7c07>)

Kontingensteorien er også en teori verdt å nevne. Det er en kommunikasjonsteori som tar for seg hvordan et budskap kan variere ut i fra hvor vanskelig og komplisert det er, og at det spiller en rolle hvordan lederen og organisasjonen burde forholde seg til valg av kanal, skriver Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s.402). Hvor mye informasjon en får kan variere ut i fra kanalvalg. Ulike kanaler er delt opp i tre grupper for hvor effektiv kommunikasjonen er. For eksempel er upersonlige e-poster en kanal som er relativt upersonlig og vil ligge i gruppen hvor det er minst effektivt. I den mellomste gruppen kan en eksempelvis legge til en mer personlig e-post eller telefonsvarer. I den gruppen som sies å være mest effektiv kommunikasjonsmessig finner en telefonsamtaler, videokonferanser og ansikt-til-ansikt-samtaler. Med andre ord, dersom det er vanskelige eller viktige samtaler en skal ha som leder, er det mest gunstig å buke kanalene som sies å være mest effektive, da sender av budskapet får mulighet til å få frem alt hen skal, og mottaker har mulighet til å stille spørsmål og lignende. (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 402).

2.4 Digital kommunikasjon

Digital kommunikasjon er blitt betydelig viktigere i løpet av de siste årene, da pandemien har gjort det vanskelig å møtes fysisk. Kommunikasjon på denne måten er ikke helt ukjent, da det allerede har vært etablert eksempelvis intranett for å skape en plattform internt i bedrifter. Om en går litt tilbake i tid til åtti- og nittitallet finner en Knowledge Management. Dette var et forsøk på å administrere og fange opp ansattes kunnskap, i følge Pettersen (Pettersen, 2019, s. 363). Pettersen skriver videre at en skiller mellom to ulike perspektiver innen datateknologi; «the commodity view» og «the community view» som har hver sin forståelse av hva kunnskap er. Knowledge Management ligger innunder «the commodity view», hvor kunnskap anses som «en selvstendig størrelse» (Pettersen, s. 363) hvor kun de rette midlene var det som trengtes for å dra kunnskapen ut (Pettersen, 2019, s. 363). Denne måten var en ovenfra-og-ned-syn, noe som er blitt svært kritisert. (Pettersen, 2019, s. 363).

I likhet med Knowledge Management finner en også Workplace by Facebook som i stor grad fokuserer på mange av de samme faktorene. Hensikten er å øke informasjons- og kunnskapsdeling, noe firmaet EVERY mener dem lyktes med (Kveine & Erlie, 2019, s. 209). De ansatte følte seg også oppdatert ved hjelp av denne digitale plattformen.

I senere tid, etter Knowledge Management, har internett utviklet seg ytterligere. Web 2.0, den andre versjonen av internett, og Enterprise 2.0, også kalt sosiale medier, er to eksempler. Det er to løsninger som er laget for å hente ut og legge inn informasjon og legger til rette for toveis kommunikasjon på nett. (Pettersen, 2019, s. 364).

Som nevnt er digital kommunikasjon blitt mer tydelig og synlig i løpet av de siste årene gjennom pandemien. Digitaliseringen har gått raskere, og bedrifter kan bruke kunnskapen og forståelsen til å utvikle seg videre internt (Andersen & Sannes, 2017). Det gjelder både innen

digital kommunikasjon og digitale løsninger generelt. Digital kommunikasjon gir mulighet til å «møtes» uansett hvor en er, og gjør det mulig for samarbeid på tvers.

Internett har vært og er med på å knytte ledere, ansatte og bedrifter sammen ved hjelp av digitale plattformer som lyd-og videokonferanser, e-post og chat. En kan også enkelt få tilgang til informasjon og sende den videre ved hjelp av disse digitale plattformene. (Skovholt & Svennevig, s. 205).

2.4.1 Styrker ved digital kommunikasjon

Det finnes både styrker og svakheter ved digital kommunikasjon, og skal nå se nærmere på styrker. Under pandemien har mange vært nødt til å benytte seg av digitale møter. Dette har gjort at fler kan delta, dermed blir det mer fleksibelt og tidssparende for alle parter ved en hektisk hverdag. Det vil også forenkle samarbeidet mellom kolleger som for eksempel ikke ser hverandre hver dag. En annen styrke ved digital kommunikasjon er mer effektiv kommunikasjon. Det tar kortere tid for budskapet å nå frem til mottaker, og det kan nå frem til flere på en gang, for eksempel via e-post. På denne måten får alle informasjon samtidig. Det gir også muligheten til å forenkle arbeid. Digital kommunikasjon er noe ledere kan implementere som et virkemiddel for å støtte opp mot kommunikasjonen mellom leder og ansatt (Farbrot, 2018). (Pettersen, 2019, s. 375-376) (Kveine & Ertlien, 2019, s. 217).

2.4.2 Svakheter ved digital kommunikasjon

Digital kommunikasjon har også sine svakheter, i likhet med styrker. Ettersom det er lettere i en hektisk hverdag å ha digitale møter, er det ikke alltid like engasjerende som å møte fysisk (Kveine & Erlien, 2019, s. 214). Det er ingen teknologi som klarer eller vil være en erstatning for kommunikasjon ansikt-til-ansikt, hvor en får tolket hele bildet med kroppsspråk og mimikk (Pettersen, 2019, s. 375). Som nevnt under styrker vil det isteden være et virkemiddel i kommunikasjonen. Ved digital nonverbal kommunikasjon kan det være lett for å oppstå misforståelser. Ytterligere kan det være en mulighet for at digital kommunikasjon kan være med på å skape mer rykter og sladder, eller at en mottar budskapet på en annen måte enn avsender mener dersom kommunikasjonen blir for uformell over nett (Falkheimer & Heide, 2019, s. 34).

2.5 Støykilder i kommunikasjon

Støy i kommunikasjonen er noe som kan dukke opp mellom avsender sender budskapet til mottaker mottar det, og kan forvrengte budskapet slik at det feiltolkes (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 395-396). Et slikt tilfelle kan skape misforståelser i kommunikasjonen, da en oppfatter budskapet på en annen måte. Petter Gottschalk beskriver tre ulike former for støy i kommunikasjonen:

Først er det støy fra selve signalet der det er blandet med andre sanseinntrykk. Dernest er det støy fra senderen av signalet, enten det er en person, et datasystem eller et åsted. Sist, men ikke minst, er det støy fra omgivelsene til signalet. (Gottschalk, 2018).

Støy i kommunikasjonen kan oppleves som både fysisk og mental. Støy fra selve signalet og støy fra omgivelsene rundt signalet kan være fysisk støy, mens støy fra senderen kan være mentalt. Med mentalt menes det for eksempel at avsenderen av budskapet er en leder, er autoritær eller har høy sosial status. Disse individene har normalt større innflytelse på en enn

det en kollega ville hatt. Budskapet kan tolkes på en annen måte og en kan muligens gå glipp av viktig informasjon om en ikke tar det like seriøst fra en kollega. En er opptatt av troverdigheten i det som blir formidlet. Om en tar videre eksempel i digital kommunikasjon, vil det være færre støykilder, på den andre siden er det mer nonverbal kommunikasjon i digital kommunikasjon. Som nevnt tidligere i teksten formidles 55 % av kommunikasjonen gjennom kroppsspråk, og når det uteblir kan det være lett for at informasjonen som skal formidles både tolkes og oppfattes annerledes (Kveine & Erlie, 2019, s .94). Det er lett å feiltolke digital kommunikasjon, da det ofte er uten tonefall, mimikk og kroppsspråk. Da kan det oppstå misforståelser. (Girardin, 2018).

3.0 Metode

Et forskningsprosjekt som dette krever at en benytter seg av en metode. Denne delen vil fokusere på dette og det vil redegjøres for hva slags metode som vil bli benyttet for å svare på problemstillingen. I hovedsak handler forskning om å finne metoden som er mest egnet til både problemstilling og forskningsspørsmål, derfor er viktig å velge riktig type undersøkelse for å få samlet inn nødvendig informasjon (Krumsvik, 2014, s. 12). Det finnes to ulike metoder en kan benytte for å innhente informasjon; kvantitativ og kvalitativ. Skillet mellom metodene er om en ønsker svar i form av tall eller tekst.

3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er en innsamlingsmetode som benytter seg av mange informanter (Grønmo, 2021). Metoden egnert seg godt til å få svar på mange ulike spørsmål, der en primært søker å gå i bredden framfor i dybden av en problemstilling. Ved denne metoden vil en finne ut av hva en større andel mennesker tenker, velger, beslutter og gjør (Thrane, 2018, s. 17). For å benytte informasjonen i datagrunnlaget benyttes ulike statistiske metoder (Thrane, 2018, s.17).

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ på den andre siden tar ofte i bruk få enheter og gjør grundige undersøkelser av den enkelte. I motsetning til kvantitativ blir kvalitativ metode målt i tekst og en skal få så mye som mulig ut av hver enkelt enhet (Grønmo, 2020). En bruker normalt denne metoden for å finne dypere svar enn en ville gjort ved en kvantitativ metode (Krumsvik, 2014, s. 13). Når det kommer til målet ved kvalitativ forskningsmetode er det hovedsakelig å utforske de sosiale mønstrene og videre undersøke hvordan mennesker føler, tolker og oppfatter

virkeligheten (Krumsvik, 2014, s.15). Der kvantitativ forskning ikke gir en god nok forståelse av det temaet som skal undersøkes kan kvalitativ forskning supplere (Krumsvik, 2014, s.14).

Rune Johan Krumsvik presenterer fire hovedkomponenter en burde legge fokus på når en bruker kvalitativ metode:

1. Det vil være gunstig å etablere en relasjon både til informantene en skal ha med og konteksten i studien, da det ofte gjelder feltarbeid. En vil oppleve at det blir enklere å få godkjenning til å utføre arbeidet ved å gjøre dette.
2. Om en skal undersøke en bedrift må en gjøre metodiske avgrensninger for å finne ut hvem eller hva som er mest gunstig for forskningsspørsmålene og prosjektet. En må velge ut informanter som er aktuelle.
3. Det er viktig å legge en strategi for datainnsamlingen. Hvordan skal det gjennomføres og hvor bred skal den være. En siste ting en må finne ut av er hva slags metode en skal benytte for å få best informasjon ut av datainnsamlingen; fokusgruppe, intervju eller observasjon for eksempel.
4. Det er lurt å ha tidlig klart hvordan en vil analysere dataene sine, slik at det går sammen med forskningsspørsmål og problemstilling.

(Krumsvik, 2013, s. 56-57).

3.3 Bakgrunn for valg av metode

Valg av kvalitativ metode gir mulighet til å gå i dybden, da problemstillingen omhandler individers opplevelser, holdninger, verdier og kommunikasjon. Ved denne måten å forske på er det mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og sørge for at gitte spørsmål blir besvart.

Dette vil være en styrke ved den valgte metoden. Tatt i betraktning at temaet omhandler digital kommunikasjon er dette et tema som enda er relativt nytt og under utvikling, derfor må en ofte se seg nødt til å benytte kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse og synspunkt rundt tema (Krumsvik, 2014, s. 15). Det er også formulert to forskningsspørsmål for å skille de to temaene som er i fokus og å kunne bygge spørsmålene opp mot dem.

3.4 Datainnsamlingsmetoder

Det finnes tre metoder som er mest essensielle en kan benytte seg av ved kvalitativ metode, i følge Patton (1990). *The informal conversation interview*, som er en uformell samtale, også kalt ustrukturert intervju. *The standardized open-ended interview* hvor det er formulerte spørsmål på forhånd og ikke åpent for oppfølgingsspørsmål som ikke er skrevet ned, det er altså relativt avgrenset. Den siste kalles *The general interview approach*, også kalt semistrukturerte intervju, og er en av de vanligste metodene for datainnsamling innen kvalitativ metode. (Krumsvik, 2013, s. 62). Det finnes også fler metoder en kan bruke for å samle inn kvalitativ data, blant annet fokusgrupper, observasjon og dokumentanalyse (Krumsvik, 2013, s. 74-76).

3.4.1 Valg av innsamlingsmetode: Semistrukturerte intervju

Semistrukturerte intervju er som nevnt en av de vanligste metodene for datainnsamling en kan benytte seg av ved kvalitativ metode. Det er denne innsamlingsmetoden som er valgt i denne undersøkelsen. Bakgrunnen for valget er at det blant annet gir mulighet til å bygge opp spørsmålene en ønsker å stille ut i fra forskningsspørsmålene som er formulert (Krumsvik, 2013, s. 62). Det gir også anledning til å fokusere på spørsmålene som er satt, i tillegg mulighet til oppfølgingsspørsmål som ikke er skrevet ned på forhånd. Dette vil være en fordel dersom informantene svarer for generelt eller ikke like dypt som ønskes, og vil hjelpe med å komme tilbake til tema slik at spørsmålene blir besvart (Krumsvik, 2013, s. 63). Det er dette semistrukturerte intervjuer handler om; å ha mulighet til å fortsette samtalen med oppfølgingsspørsmål dersom informanten kommer med informasjon som vil være relevant (Krumsvik, 2013, s. 63). Semistrukturerte intervjuer er fleksible og gir større mulighet til en god flyt gjennom intervjuet. (Krumsvik, 2013, s. 63).

3.4.2 Utforming av intervju spørsmål

Da intervju spørsmålene ble utformet var det viktig at spørsmålene skulle ha god kvalitet slik at svarene ville være nyttige og relevante for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det har vært en fordel å ha mulighet til å forme spørsmål ut fra forskningsspørsmålene, noe som har gjort at spørsmålene ble svært relevante i forhold til hva som ønskes ut at undersøkelsen.

3.4.3 Utvalg

Sett ut i fra antall intervjuobjekter ble bekjente i første omgang forsøkt rekruttert som informanter. Dette er på grunnlag av at arbeidsplassene deres er interessante i forhold til denne undersøkelsen, og det ville være relevant å høre hvordan de har opplevd kommunikasjonen under pandemien de siste årene. Rekrutteringen ble vellykket og det er blitt intervjuet seks informanter som arbeider i ulike stillinger, både med mennesker og ikke. Det har gitt et bredt spekter i intervjuene og det er interessant å sammenligne svarene deres.

3.4.4 Gjennomføring av intervjuer

Det ble gjennomført seks intervjuer i en tidsperiode på to uker. Intervjuene tok alt fra ca. 10-30 minutter, noen informanter hadde mer å fortelle enn andre. Fem intervjuer ble gjennomført fysisk mens det siste ble gjennomført over telefonsamtale. Flyten i intervjuene gikk bra og de ga utfyllende svar på spørsmålene.

3.5 Validitet

Validitet er et begrep som ofte blir definert slik: «An account is valid or true if it represents accurately those features of the phenomena, that it is intended to describe, explain or theorise” (Hammersleys (1987, s. 69) (Krumsvik, 2014, s. 151). I denne sammenhengen omfavner det

om en har undersøkt det en i utgangspunktet skulle undersøke (Krumsvik, 2014, s. 151). Det handler også om hvordan en har tolket intervjuvarene og hvordan en har knyttet det opp mot teorien (Krumsvik, 2014, s. 154).

For å sikre validiteten i denne undersøkelsen er problemstillingen og forskningsspørsmålene brukt til å utvikle spørsmålene, for å videre sikre at det henger sammen. Det er viktig at informantene svarer eksplisitt på de satte spørsmålene. Dersom de ikke gjør det er det en fordel med semistrukturerte intervju, da en kan stille oppfølgingsspørsmål som vil gi svarene som trengs. Informantene som er rekruttert arbeider ulike steder hvor det er svært sannsynlig at de kunne ha relevante og interessante svar til spørsmålene.

3.6 Relabilitet

Det er forskjell på relabilitet ved kvantitativ og kvalitativ metode. Ved kvantitativ handler det om etterprøvbarehet, imidlertid er ikke det like lett ved kvalitativ. Ved kvalitativ metode dreier relabilitet seg om faktorer som ofte omhandler intervju spørsmålene. Det er viktig å tenke på om en bruker ord informantene vil forstå, om spørsmålene er tydelige nok slik at informantene forstår de og om en har vært med på å forme svarene til informantene ut i fra hvordan spørsmålene er formulert. (Krumsvik, 2013, s. 83). Dette er faktorer som kan være med på å true både relabiliteten og påliteligheten til innsamlet data (Krumsvik, 2013, s. 83).

Før intervjuene ble gjennomført ble kun temaet til undersøkelsen presentert slik at informantene var klar over hva det handlet om, men ikke visste for mye da det mulig kunne påvirket svarene deres. Under intervjuene ble det notert samtidig som informant svarte og notert akkurat det informanten sa. Det er muligens en ulempe å ikke bruke båndopptaker om informantene gir lange svar, men dersom de ga lange svar ble det spurt om det som var notert

stemte. Det fungerte veldig bra. Det ble gjort på denne måten for å sikre at informantenes informasjon behandles riktig. Dermed har det vært med på å styrke relabiliteten.

3.7 Potensielle feilkilder

Noe som er viktig å være observant på når en gjennomfører en undersøkelse, er at det kan oppstå potensielle feilkilder underveis. Selv om informantene har svart godt, må en imidlertid være klar over det. Eksempler på feilkilder er at informantene ikke svarer grundig nok på det som blir spurt om eller misforstår spørsmålet. De kan også svare det de tror en vil de skal svare, ut i fra hvordan spørsmålene er formulert og hva spørsmålet er. Feilkilder kan oppstå når som helst i forskningsprosessen, ikke bare under intervjuene, men også ved rekruttering av informanter, ved behandling av data og tolkning av resultater. (Svartdal, 2019).

3.8 Forskningsetikk

Forskningsetikk er et begrep en ofte bruker innen både innen kvantitativ og kvalitativ metode, og kan defineres slik:

Med forskningsetikk menes vurdering av forskning i relasjon til normer og verdier i samfunnet. Vurderingen omfatter både hvilke problemstillinger det forskes på, hvilke metoder som benyttes og på hvilke måter resultatene av forskningen kan tenkes anvendt. (Skoie 2013). (Krumsvik, 2014, s. 164).

Etikk er et kjent begrep og handler om læren om hva som er rett og galt. Forskningsetikk handler derfor om hva som er rett og galt innad i forskningen en gjennomfører. De nasjonale forskningsetiske komiteene definerer forskningsetikk som «verdier, prinsipper, normer og institusjonelle ordninger, som til sammen bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2018). Som i de fleste undersøkelser gjelder forskningsetikk også i denne. Det hevdes at bruk av etikk og teori sammen er for å øke selvforståelsen av verdi i seg selv (Føllesdal, 1995, s. 9). Det er viktig å passe på at alt blir

gjort som det skal under hele forskningsprosessen slik at informantene og svarene deres blir godt ivaretatt, og på riktig måte. Ved forskningsetikk gir det et ansvar for den som undersøker til å gjennomføre god vitenskapelig praksis, samt ansvar for informantene som inkluderes eller påvirkes av forskningen i tillegg til et ansvar for videre bruk av kunnskapen i samfunn og miljø, i følge de nasjonale forskningsetiske komiteene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2018). Derfor er det viktig å sørge for at forskningen blir gjennomført på en etisk måte.

4.0 Resultat & diskusjon

I denne delen vil funnene fra intervjuene bli drøftet opp mot teorien som er presentert tidligere. I tillegg vil forskningsspørsmålene drøftes inn i dette. Som nevnt tidligere er det gjennomført seks semistrukturerte intervjuer med mennesker som arbeider i ulike bransjer. Dette er noe som gir denne delen et bredt spekter ut i fra hvordan lederne på de ulike arbeidsplassene har tilrettelagt og gjennomført kommunikasjon og digital kommunikasjon under pandemien. Teori og empiri vil bli knyttet sammen for å få et overblikk om det som står i teorien stemmer.

4.1 Kommunikasjon

Begrepet kommunikasjon ble presentert innledningsvis som en kanal en bruker for å formidle et budskap, det å gjøre noe felles (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32). Hvordan en kommuniserer og hvordan kvaliteten på kommunikasjonen er kan være avgjørende for hvordan budskapet blir oppfattet. I forhold til kvalitet på kommunikasjonen svarte fire av seks informanter at de synes kvaliteten på kommunikasjonen mellom dem og lederen er god. Resterende synes kommunikasjonen med leder er lite tilstede. Det er relativt spredt omkring hva informantene opplever som positivt i kommunikasjonen med lederen sin. For å oppsummere er de fleste lederne gode til å lytte, forstå og løse problemer som skulle dukke opp, i tillegg til å dele erfaringer. Om en skal se på hva som kan påvirke hvordan den enkelte opplever kommunikasjonen, kan hvor godt forhold en har til lederen være en faktor. På den andre siden var informantene relativt samstemte om hva de så på som mest utfordrende; tid. De føler og ser at lederen ikke har tid til de, og vet at hen har mye å gjøre. Dermed vil de ikke være en byrde. En av informantene har svart på det på denne måten:

«Tid, vi skulle gjerne hatt mer tid og at vi har mer tid til hverandre. Generelt er det ofte det det går på, og det skjer jo hundre ting i løpet en dag med en klasse. Sånn som min leder har ansvar for fire trinn pluss SFO, så hun har mange å forholde seg til».

Utover at tid som faktor kan være utfordrende synes en annen informant hen har et for godt forhold til lederen sin, og synes lederen vet for mye. Dette illustrerer godt hvordan relasjonen mellom leder og ansatt kan påvirke kommunikasjonen. Informanten nevnte og at lederen har en god evne til å lytte. Som følge av det henvender informanten seg ofte til lederen om personlige råd. Dette kan være en utfordring da mange vil skille jobb og privat og ha et profesjonelt forhold til lederen sin. På den andre siden kan det føles trygt å ha et godt forhold til lederen sin ettersom en kan spørre om råd dersom det skulle være noe.

4.1.1 Formell og uformell kommunikasjon

I en situasjon med mer digitale møter og digital kommunikasjon enn tidligere kan formen for kommunikasjonen endre seg. Kveine og Erlie hevder formell kommunikasjon ofte kan ta lengre tid ettersom det er styrt av satte regler en skal følge (Kveine & Erlie, 2019, s.113). Ved spørsmål om terskelen for å spørre om hjelp har endret seg med tanke på hjemmekontor, svarte samtlige informanter at det er blitt mer formelt. En informant nevnte også at det tar lenger tid dersom en skal spørre om hjelp:

«Nå må man ringe, sjekke om vedkommende er ledig, ringe på teams, sende spørsmål og vente på svar».

Dette illustrerer godt hva Kveine og Erlie har presentert om formell kommunikasjon, og viser at det stemmer overens med teorien. Informantene synes på en generell basis det er blitt

mer formelt med digital kommunikasjon. Kommunikasjonen er lett for å bli mer formell over digitale møter. En mister en del av den uformelle tonen til hverandre, og tar ofte ikke opp de personlige og små tingene en vanligvis gjør fysisk. På den andre siden kan en se på det som en fordel for å effektivisere arbeidet og ha klare roller mellom leder og ansatt.

I tillegg til å spørre om hjelp, synes samtlige at terskelen for å ta opp vanskelige tema via digital kommunikasjon også har forverret seg som følge av at det blir mer formelt. Dette kan en knytte opp til nærhet og åpenhet i relasjonen med leder. Informantene er relativt enige om at dette har fått dårligere kvalitet med digital kommunikasjon, som er forståelig. En av informantene sa det nesten føles ut som å gå opp til eksamen hver gang en hadde noe å ta opp. En annen informant la til at hen synes en mister den «det kunne jeg tenkt å lufte med lederen min». Formell og uformell kommunikasjon sammen utgjør som beskrevet i kapittel 2.1.1 både «skjelettet» og kjernen av en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 410). Av den grunn vil en en god blanding være mest ideelt, imidlertid kan det være vanskelig å få det slik en ønsker når en blir satt i en situasjon som en pandemi. Kveine og Erlieen mener formell kommunikasjon ofte er basert på fakta og lite følelsesladet, noe flere av informantene bekrefter ut i fra svarene deres (Kveine & Erlieen, 2019, s. 61).

4.1.2 Verbal og nonverbal kommunikasjon

Ved digitale møter bruker en ofte verbal kommunikasjon, imidlertid ved annen digital kommunikasjon kan en ende opp med total nonverbal kommunikasjon som for eksempel e-post og melding. Om en igjen skal undersøke om terskelen for å spørre om hjelp og ta opp vanskelige tema har endret seg, vil det være relevant å ta verbal og nonverbal kommunikasjon i betraktning. En av informantene svarte dette da det ble spurt om terskelen for å ta opp vanskelige tema er endret med mer digital kommunikasjon:

«Jeg synes nok det er vanskeligere å ta opp ting digitalt. Da tenker jeg på at det er mer formelt når man skriver en skriftlig henvendelse eller tar opp ting på et digitalt møte».

Dette illustrerer godt hvordan nonverbal kommunikasjon kan være med å påvirke. Enkelte informanter nevner også at en mister mye kroppsspråk og mimikk både ved digitale møter og digital kommunikasjon. Det ble presentert under kapittel 2.1.2 at 55 % av kommunikasjonen formidles gjennom kroppsspråk, dermed er det ikke overraskende at en av informantene synes kommunikasjonen med lederen er blitt mer fjern og mangelfull (Kveine & Erlien, 2019, s. 94). Nonverbal kommunikasjon er som nevnt tidligere blant annet ansiktsuttrykk, blick og øyekontakt og ulike kroppsbevegelser (Kveine & Erlien, 2019, s. 94-95). Dette er noe som fort kan forsvinne ved digital kommunikasjon, og konsekvensene av det kan være ulike. I slike situasjoner er det blant annet lett for å oppstå misforståelser. Det kan oppfattes ulikt av mottakeren enn det senderen av budskapet mente. Kontigensteorien viser til hvordan et budskap kan variere ut i fra hvor vanskelig og komplisert det er, og at valg av kanal leder velger har noe å si. Dermed vil det være større sjanse for misforståelser ved valg av kanaler som er lite effektive, som e-post (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 402). De fleste lederne til informantene tar i bruk videosamtaler som Zoom og Teams. Det gjør at lederen har mulighet til å formidle alt hen har planlagt, og de ansatte kan stille spørsmål dersom de lurer på noe. Imidlertid vil det antagelig være vanskeligere for enkelte å ta opp ting på digitale møter, men det er en av de mest effektive kanalene en kan bruke for å kommunisere med hverandre på denne måten.

Om en tar formell og uformell kommunikasjon, i tillegg til verbal og nonverbal kommunikasjon i betraktning, er det en faktor som nevnt kan bidra på hvordan kvaliteten på

kommunikasjonen mellom leder og ansatt er. Det er hva slags og hvor god relasjon en har til lederen sin. Eksempelvis har en av informantene hatt samme leder i 16 år. Dersom en har hatt en leder i kun et år ville trolig terskelen for å ta opp vanskelige tema og spørre om hjelp vært større. På den andre siden kan det avhenge av hva slags leder en har, og om hen er flink til å bygge tillit til sine ansatte. Det kan også avhenge av hvordan lederen ønsker å opptre, eksempelvis om hen går inn i lederrollen som kun profesjonell eller ønsker å få en relasjon til sine ansatte. Mennesker kan være lett påvirkelige, derfor kan dette ha noe å si.

I forbindelse med om terskelen for å spørre om hjelp er blitt større eller ei, kan konsekvensene imidlertid være både positive og negative. En tenker kanskje umiddelbart det er negativt ettersom ting fort kan stoppe opp når og dersom en skal vente på svar av andre. Det er i bunn og grunn sant, men om en skal se på det positive vil de ansatte bli mer selvstendige og selvledende, noe som igjen kan åpne opp for nye læringsprosesser. Dette vil ikke bare være en fordel for enkeltpersoner, men også en kjempe stor fordel for bedriften i helhet.

4.2 Tillit

Det ble tidligere forklart at tillit og kommunikasjon er noe som går tett sammen. Om en kommer tilbake til spørsmålet omkring hva informantene synes var utfordrende i henhold til kommunikasjonen til lederen sin, synes en av informantene lederne byttes ut for hyppig. At dette kan være utfordrende er forståelig da en sannsynligvis ikke rekker å bygge opp tilliten til lederen en vanligvis har mulighet til. Det ble presentert fem aspekter innen tillit i kapittel 2.2. Kunnskapsbasert tillit som den vanligste formen for tillit på en arbeidsplass, basert på egne erfaringer om personen eller ting en har hørt, rekker ikke komme til da en ikke får tid til å skape egne erfaringer fra lederne dersom de byttes ut hyppig (Kaufmann & Kaufmann, 2019, s. 484). På den andre siden er det flere måter en leder kan skape tillit til sine ansatte på,

nærmere bestemt å blant annet være en god lytter, være ærlig og vise at alle kan gjøre feil (Kveine & Erlie, 2019, s. 193). Derfor vil det være mulig for en leder å skape tillit på kort tid, imidlertid kan det være en utfordring for de ansatte om de bestandig må skape tillit til en ny leder.

En ny leder velger selv hvordan hen vil fremstå. Dersom en vil de ansatte skal få tillit til seg må en være klar over hvordan en opptrer, og at det kan være med på å påvirke prosessen. Når det er sagt er det ikke kun lederen sitt ansvar. De ansatte må også være åpne for å få tillit til en ny person, men antagelig rette fokuset mot at det er en leder og det skal være en profesjonell relasjon. Det kan tenkes om en bytter leder hyppig at en blir mer «forsiktig» slik en kan bli i personlige relasjoner, men i en slik relasjon til en leder burde en ha et åpent sinn for nye og prøve til tross for at ledere kommer og går.

4.3 Kommunikasjon og mangfold

Kommunikasjon og mangfold er ikke noe denne oppgaven har valgt å rette fokus på, men det er noe som er relevant å ta i betraktning. Av alle personer en leder skal lede er det mennesker med ulike bakgrunner, profesjoner, språk og kulturer. Det kan være utfordrende for en leder når det gjelder kommunikasjonen. En leder skal ikke kun videreformidle kommunikasjon, men også gi uttrykk for relasjoner og kultur. Det kan være utfordrende for en leder i forhold til mangfold og mennesker som har ulik kulturbakgrunn, i tillegg til ulikt språk. Noe de fleste kulturer har til felles er former for nonverbal kommunikasjon, som kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Det er et godt eksempel på hvor viktig det er i kommunikasjonen dersom en har problemer med språk og er nødt til å bruke det for å kommunisere og forstå hverandre bedre. Digital kommunikasjon i hensyn til mennesker med ulik bakgrunn er noe som kan være interessant å se nærmere på, da en ser at nonverbal kan falle utenom ved den type

kommunikasjon. Et eksempel som kan brukes til sammenlikning, som likevel er litt annerledes, er at en av informantene jobber på skole og har en elev som er døv. Det skapte kjapt problemer da de begynte med digital undervisning, og det gikk ikke. Det er noe som fort kan bli utfordrende dersom ansatte ikke kan språket eller har utfordringer med språket. Da er det lett for å oppstå misforståelser og feiltolke hva en egentlig mener. Dette er uansett et tema det kunne vært veldig interessant og forsket videre på i hensyn til læring.

4.4 Digital kommunikasjon

Når det kommer til digital kommunikasjon er det noe de fleste informantene var kjent med fra tidligere på en generell basis. Det er kjent at pandemien har gjort at flere har måtte benytte seg av ulike digitale hjelpemidler for å få arbeidsplassen til å gå rundt. I dette kapittelet vil fokuset ligge på dette. Informantene arbeider i ulike bedrifter, derfor har ikke alle hatt bruk for digitale møter og hatt hjemmekontor. Det var uansett svært relevant for flertallet. Informantene ble spurt om hvordan kommunikasjonen med lederen er endret som følge av mer digital kommunikasjon. Det er en viss uenighet hvor enkelte synes det er blitt bedre og andre verre. En informant sa dette:

«Før vi begynte å være på kontoret igjen ville jeg sagt at den var som før, men nå når jeg er både på kontoret og hjemmekontor synes jeg det er bedre».

På den andre siden sa en annen informant dette:

«Endringen har gjort at gapet mellom leder og ansatt har blitt større. Man har mistet litt tilhørighet».

Begge svarene viser det klart er blitt en endring i kommunikasjonen mellom leder og ansatt som følge av Covid-19, enten til det bedre eller verre. Å kunne variere mellom kontor og hjemmekontor gjør at en får en viss balanse som mulig gjør kommunikasjonen lettere enn når det kun er digitalt. Dersom en lurte på noe, vet en at en skal på kontoret dagen etter og kan spørre leder da. Dermed er det ikke et like stort hinder for de, i motsetning til de som kun har kontakt med leder via digital kommunikasjon. For enkelte som kun kommuniserer digitalt som følge av Covid-19 er det forståelig at gapet mellom leder og ansatt blir større, da en ikke deler og samarbeider i like stor grad en gjorde før. Det fysiske møtet kan ha en stor betydning på dette.

4.4.1 Styrker og svakheter ved digital kommunikasjon

Tidligere ble det presentert både styrker og svakheter ved digital kommunikasjon. Det er uenighet mellom informantene omkring hvordan digitale møter har påvirket kommunikasjonen med lederen. En av informantene sa dette:

«Det har blitt skikkelig bra. Det er enda bedre nå enn det var før digitale møter. Effektivt, er rett på sak, får snakket om det man skal snakke om og gått videre til neste oppgave. Større tilgjengelighet også».

Dette illustrerer godt hva styrkene i digital kommunikasjon kan være. Det blir mer effektivt, fleksibelt og enkelt i tillegg til at en får snakket om akkurat det en skal. Det tar heller ikke like lang tid for budskapet å nå frem til aktuelle mottaker som det muligens ellers ville gjort. På den andre siden finnes det også svakheter ved digital kommunikasjon. Samtlige informanter mener kommunikasjonen med lederen har forverret seg etter digitale møter ble mer aktuelt, i

tillegg til at de snakker enda sjeldnere sammen. En annen informant svarte dette på samme spørsmål:

«Det er vel litt sånn at på digitale møter så tar man opp det mest nødvendige også blir man litt mer slækk. Når min leder spør et spørsmål på et team møte på Zoom eller Teams så er det ingen som har noen tanker om det som blir spurt om. Det er mye lettere å sitte på et digitalt møte å være stille, men når man sitter face to face er man mye mer skjerpet. Med digitale møter har alle også et liv rundt seg enten det er barn, hunder eller katter, eller noen som står i bakgrunnen og lager mat».

I motsetning til styrker illustrerer dette svaret godt hva svakheter ved digital kommunikasjon kan være. Det viser også at fysiske støykilder kan være en faktor som spiller inn når en sitter hjemme og har digitale møter, som stemmer godt overens med teorien. Som nevnt tidligere kan relasjonen mellom leder og ansatt ha en stor rolle på hvordan kommunikasjonen har blitt påvirket. Det kommer muligens også an på hvem som ser på situasjonen, enkelte er mer glad i å småprate enn andre og ha den uformelle tonen, på den andre siden vil det og være noen som liker å holde seg til det formelle. En av informantene har kun kontakt med lederen sin via digital kommunikasjon da lederen sitter på kontor et annet sted i Norge, noe som har ført til et mer distansert forhold mellom dem. Kommunikasjonen mellom de er kun halvårs- medarbeidersamtaler og ukentlige teammøter, men det blir veldig overfladisk i følge informanten. Dette kan føre til at gapet mellom leder og ansatt blir større.

4.5 Oppfølging

Leders oppfølging til hver enkelt som følge av mer digitale medier er og noe en kan trekke inn under styrker og svakheter. For de av informantene som ikke har hatt digitale møter var ikke dette relevant, likevel hadde flere av informantene meninger om dette. Kun en av informantene synes oppfølgingen er veldig god, resterende synes det er blitt mindre og dårligere oppfølging. En av informantene svarte på det på denne måten:

«Den oppfølgingen er lik null».

Det kan tenkes at dårligere oppfølging påvirker tryggheten for hver enkelt til lederen sin. Ettersom en kommuniserer mindre og ses sjeldnere er en nødt til å bli mer selvstendig og prøve å se løsninger på eventuelle problemer selv. Flere av informantene synes det påvirker tryggheten til lederen i den grad at de blir usikre på hvordan de skal gå frem, grunnet lite feedback og oppfølging. Dersom en verken får positiv eller konstruktiv tilbakemelding kan det være vanskelig å vite eksempelvis hva en skal gjøre bedre til neste gang eller hva en gjorde bra. Samtlige informanter synes å være fysisk tilstede med lederen sin er det tryggeste, og at en kjenner på en større trygghet til en person når en møtes på en daglig basis.

5.0 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg kommunikasjon mellom leder og ansatt med fokus på problemstillingen;

Hvordan har Covid-19 påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt?

For å svare på dette vil det først og fremst være relevant å trekke inn forskningsspørsmålene;

1. Hva kjennetegner god kommunikasjon mellom leder og ansatt?
2. Hvilke utfordringer oppstår i kommunikasjonen når den er digital?

En kan finne flere kjennetegn på god kommunikasjon mellom leder og ansatt. Evnen til å lytte er et element som må trekkes frem, da en får tolket budskapet og respondert på en måte som vil være behjelpelig, forståelsesfull og kanskje problemløsende. Å være en god lytter kan og være med på å bygge opp respekt og tillit til hverandre. I tillegg vil en blanding av formell og uformell kommunikasjon være et kjennetegn på god kommunikasjon mellom leder og ansatt. Nonverbal kommunikasjon vil videre være med som et viktig virkemiddel for å forstå hverandre og unngå misforståelser. Til slutt er det viktig at kommunikasjonen mellom leder og ansatt er klar, tydelig og tilpasset mottaker.

Utfordringer som oppstår i digital kommunikasjon kan være mange, imidlertid er det den formelle kommunikasjonen som stikker seg mest frem. Det uformelle møtet blir borte, en må avtale tid, og det fører videre til at oppfølging og tilbakemelding har lett for å falle utenfor. I tillegg kvier ansatte seg mer for å spørre om hjelp ved digital kommunikasjon og synes terskelen for å ta opp vanskelige temaer generelt er blitt større. Det gode samarbeidet en har

fysisk blir utfordret med digital kommunikasjon da leder og ansatt snakker sjeldnere sammen. Andre utfordringer i dette tilfellet vil være mangel på nonverbal kommunikasjon ved digital kommunikasjon. Både kroppsspråk og mimikk kan forsvinne til en viss grad, og en konsekvens av det kan være feiltolket budskap og misforståelser.

For å svare på problemstillingen; «Hvordan har Covid-19 påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt» er det relevant å ta resultater og diskusjon i betraktning. Kommunikasjonen mellom leder og ansatt er blitt påvirket på den måte at den i stor grad er blitt mer formell i de fleste tilfeller. Den er også blitt fjernere og mer mangelfull som fører til et mer distansert forhold og større gap mellom leder og ansatt. Dette gjelder ikke i alle tilfeller, enkelte synes pandemien har gjort kommunikasjonen med leder enda bedre. Andre påvirkninger Covid-19 har gjort med kommunikasjonen er at den er blitt effektivisert. Det er også større tilgjengelighet og mulighet for å ha digitale møter når som helst på dagen, da en ikke trenger møte opp til et bestemt sted til en bestemt tid.

For å konkludere har Covid-19 påvirket kommunikasjonen mellom leder og ansatt både positivt og negativt. Det vil alltid være ulike perspektiver sett ut fra hva slags forhold en har til lederen sin, og det vil ofte føles tryggere dersom en har hatt samme leder over en lengre periode. Digital kommunikasjon gir mulighet til å møtes på tvers hvor som helst og når som helst, noe som er tidssparende for de fleste parter. Imidlertid vil det ofte bli mer formelt, og relasjoner kan bli mer distansert enn det har vært.

Funnene vil være relevante for praktisk arbeid i virksomheter da det viser hva de positive og negative sidene ved digital kommunikasjonen er. Det gir mulighet til å forbedre seg på området dersom det er aktuelt. Det er greit å være klar over eventuelle ulemper, så en er

observante på det. Som nevnt i resultat- og diskusjonsdelen ville det vært svært interessant og forsket videre på kommunikasjon og mangfold, med digital kommunikasjon spesielt. En kan finne interessante funn på dette området, som igjen kan hjelpe med å forbedre virksomheter.

6.0 Referanseliste

Alm, K. (2019). Etisk kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 101-126). Bergen: Fagbokforlaget

Andersen, E. & Sannes, R. (2017, juni). Hva er digitalisering?. *MAGMA*. Hentet fra <https://old.magma.no/hva-er-digitalisering>

Brønn, P. S. & Arnulf J. K. (Red.). (2019). Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. To perspektiver på kommunikasjon, s. 33.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2018, 29. oktober). Kva er forskningsetikk?. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/kva-er-forskningsetikk/>

Falkheimer, J. & Heide M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 27-49). Bergen: Fagbokforlaget

Farbrot, A. (2018, april). Ledelse gjennom kommunikasjon. *MAGMA*. Hentet fra <https://old.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>

Føllesdal, A. (1995). *Seks innlegg om forskningsetikk i samfunnsvitenskap og humaniora* (1. utg.). Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora

Girardin, L. (2018, 8. august). The 7 barriers to digital communication. *Govloop*. Hentet fra <https://www.govloop.com/community/blog/7-barriers-digital-communication/>

Gottschalk, P. (2018, mars). Varsling: Teori om signalgjenkjenning. *MAGMA*. Hentet fra <https://old.magma.no/varsling-teori-om-signalgjenkjenning2>

Grønmo, S. (2021, 7. november). Kvantitativ metode. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/kvantitativ_metode

Grønmo, S. (2020, 3. november). Kvalitativ metode. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/kvalitativ_metode

Halvorsen, S. (2020). *Prosessmodellen for kommunikasjon (SVG)*. Hentet fra <https://ndla.no/en/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:ae0e6304-d30e-4d3f-8e94-306d1a884e10/topic:1:b4a83480-e593-4b51-ae4c-9dee708c1616/resource:4a8c58f3-9bd6-4c19-92c6-c7f970cc7c07>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2019). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring* (1. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode* (1. utg.). Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

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

Pettersen, L. (2019). Internkommunikasjon med sosiale medier. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 361-381). Bergen: Fagbokforlaget

Skovholt, K. & Svennevig, J. (2008). Digital kommunikasjon i arbeidslivet. I S. Østerud & E. G. Skogseth (Red.), *Å være på nett: kommunikasjon, identitets- og kompetanseutvikling med digitale medier* (1. utg., s. 205-220). Fagernes: Cappelen Akademisk Forlag

Svartdal, F. (2019, 13. desember). Feilkilder i forskning. Hentet fra https://snl.no/feilkilder_i_forskning

Wade, H. M. (2021, 27. juli). Ulike former for kommunikasjon. *NDLA*. Hentet fra <https://ndla.no/en/subject:1:4aef7156-a5ae-4476-8e81-6d2a4842143a/topic:3c7d1536-e1c9-4cf1-8ef4-bcf9aa251113/resource:1:119448>

7.0 Vedlegg

Intervjuguide
<p>Hvordan vil du beskrive kvaliteten på kommunikasjonen mellom deg og din leder?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hva opplever du som mest positivt- Hva er mest utfordrende?
<p>Hvordan har digitale møter påvirket kommunikasjonen med din leder?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan påvirker det åpenhet og nærhet i relasjonen?
<p>Er terskelen for å ta opp vanskelige tema endret som følge av Covid-19 (mer digital kommunikasjon)?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hva er det som påvirker dette?
<p>Hvordan er kommunikasjonen med din leder endret som følge av Covid-19?</p> <ul style="list-style-type: none">- Vær gjerne konkret med hva du har opplevd
<p>Hvilken informasjon fikk du av din leder når Covid-19 restriksjonene ble iverksatt?</p>
<p>Hvordan har terskelen for å spørre om hjelp endret seg med tanke på hjemmekontor?</p>
<p>Hvordan opplever du din leder sin oppfølging av deg i forhold til framdrift som følge av mer digitale møter?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan påvirker det tilbakemeldingen til deg?- Hvordan påvirker det din trygghet i forhold til din leder?

