



**Charlotte Svensen**

---

# **Verdien av rampelyset**

**Kommunikasjonsmedarbeideres oppgaver og roller i  
kommunen etter kriser**

**Masteroppgave i Styring og ledelse (MSL)**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

## Forord

Kommunikasjon er et fagfelt som har interessert meg i flere tiår. Jeg har hatt det som en del av min arbeidshverdag i over 20 år, både i rollen som journalist, daglig leder og kommunikasjonsmedarbeider. Under pandemien ble jeg oppmerksom på at kommunikasjonsmedarbeidere i det offentlige hadde en viktig rolle, og jeg ble svært nysgjerrig på om kommunikasjonsarbeidet under pandemi var med på å endre hvordan både roller og oppgaver ble endret etter at krisearbeidet var over. Etter pandemien fikk jeg jobb i Tønsberg kommune, og det gjorde meg mer nysgjerrig. Jeg bestemte meg for at jeg ville prøve å finne svar gjennom et empirisk rammeverk i kombinasjon med gode samtaler med kommunikasjonsmedarbeidere i andre kommuner. Det har vært utrolig spennende, og jeg har underveis hatt et mål om at funnene i denne oppgaven kan bidra til læring også for andre i samme rolle.

Jeg vil først og fremst takke kommunikasjonsmedarbeidere i norske kommuner som har bidratt til at jeg har kunnet forske på dette feltet gjennom raust å dele sine erfaringer og tanker som mine informanter. Jeg opplevde en svært stor vilje til å dele, og det var spennende samtaler med dem som satt med førstehåndskunnskap om feltet jeg forsket på. Videre vil jeg få takke min arbeidsgiver som har lagt til rette. Spesielt takk til Anders Tyvand, som har hatt ekstra mye arbeid når jeg har studert.

Min veileder ved OsloMet, Øyunn Syrstad Høydal, fortjener en stor takk. Hun har gjennom hele prosessen vært en god sparringspartner, vært tilgjengelig, delt av sin kunnskap og motivert meg fremover i en retning som har opplevdes som svært meningsfull.

Takk til gode venner for støtte og for at dere har fortsatt å invitere meg med, selv om jeg ofte har takket nei. En ekstra stor takk til Charlotte som har vært med på skriveturer til fjells, og til Ane for god støtte. Til slutt vil jeg gi ros til gjengen min Eivind, Lukas og Noah for tålmodigheten. Jeg håper det ikke har tatt fra dere motet til å studere videre dersom dere ønsker det. Det er en prosess – og den er spennende!

Tønsberg, 12. mars 2023

Charlotte Svensen

## Sammendrag

Krisen oppstår, behovet for kommunikasjonskompetanse blir stort, og det setter kommunikasjonsarbeidere i norske kommuner i rampelyset. I denne oppgaven ser jeg nærmere på hvilken verdi en krise som koronapandemien kan ha for rollen til dem som står i rampelyset og hvordan denne erfaringen kan gi varige endringer i arbeidsoppgaver når krisen er over. For å undersøke dette har jeg tatt i bruk tidligere forskning på kommunikasjonsmedarbeidernes posisjon i offentlig forvaltning og forskning på hvilken erfaring som ble ervervet under pandemien, i tillegg til teori knyttet til læring og posisjonering. Dette har jeg kontekstualisert med mine funn. Mine funn er fra semistrukturerte dybdeintervjuer med 14 kommunikasjonsmedarbeidere i 14 norske mellomstore kommuner.

Resultatene viser at det er skjedd en læring. Spesielt har det å kommunisere med et tydelig språk, snakke direkte til målgruppen og tilpasse kanaler etter formålet vært lærdom fra krisen som er tatt med videre som varige endringer. Det ser derimot ikke ut til at det er skjedd formelle endringer i struktur eller organisering for kommunikasjonsmedarbeidere. I denne oppgaven forklares dette ut fra ulike teorier for organisasjonell læring og kriselæring.

For godt kommunikasjonsarbeid trekker teorien spesielt frem to viktige faktorer: Fagkunnskap og posisjonering.

Flere av informantene i denne undersøkelsen innrømmer litt skamfullt at de ser på koronapandemien som svært verdifull for deres fagområde. Kommunikasjonsrådgiverne argumenterer for at krisen ikke bare har økt kunnskapen deres, men også forsterket betydningen av rollen deres. De opplever at de i større grad fungerer som rådgivere i organisasjonen. I denne oppgaven går jeg nærmere inn på hvordan kriser og andre faktorer kan være en vei til den dominerende koalisjonen og argumenterer for hvorfor kommunikasjonsmedarbeiderne med rette kan legge litt av æren for styrket omdømme til pandemien. Det er nyttig å stå i rampelyset.

## Abstract

The crisis emerges, the need for communication skills becomes greater, and this puts communication workers in Norwegian municipalities in the limelight. In this thesis, I take a closer look at what value a crisis such as the corona pandemic can have for the role of those in the limelight, and how this experience can produce lasting changes in work tasks when the crisis is over. To investigate this, I have used previous research on the position of communication workers in public administration, and what experience was acquired during the pandemic as well as theory related to learning and positioning. I have contextualized this with my findings. My findings are from semi-structured in-depth interviews with 14 communication workers in 14 medium-sized Norwegian municipalities.

The results show that learning has taken place, in particular the way of communicating with clear language, speaking directly to the target group and adapting channels according to the purpose have been lessons learned from the crisis, which have been taken further as lasting changes. However, it does not appear that there have been any formal changes in the structure or organization of communication workers. In this thesis, this is explained based on various theories for organizational learning and crisis learning.

To be able to provide good communication work, the theory highlights two important factors in particular: Expertise and positioning.

Several of the informants in this survey somewhat shamefully admit that they see the corona pandemic as very valuable for their field of expertise. The communications advisers argue that the crisis has not only increased their knowledge, but also reinforced the importance of their role. They feel that they function to a greater extent as advisers in the organization. In this thesis, we go into more detail about how crises and other factors can be a path to the dominant coalition and argue why the communication workers can rightly give some of the credit for the improved reputation to the pandemic. It is useful to be in the spotlight.

**Innholdsfortegnelse:**

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
Innholdsfortegnelse: .....	4
1. Innledning og problemstilling .....	6
1.1 Disposisjon .....	7
2. Kravet om informasjon i offentlig sektor .....	7
2.1 Kommunikasjonsmedarbeidernes rolle og betydning i offentlig sektor .....	8
2.2 Kommunikasjonsmedarbeidernes ansvar i offentlig sektor .....	9
3. Teori .....	10
3.1 Læring gjennom kriser .....	10
3.2 Kommunikasjonsmedarbeidernes kriterier for å lykkes .....	14
3.3 Plass i den dominerende koalisjonen .....	15
4. Metode og forskningsdesign .....	16
4.1 Dybdeintervjuer som metode og valg av informanter .....	16
4.2 Utarbeidelse av intervjuguiden .....	18
4.3 Datagenerering og databearbeiding .....	18
4.4 Koding og gruppering av koder .....	19
4.5 Datakvalitet - pålitelighet og gyldighet .....	20
4.5.1 Forskning på eget fagområde .....	20
4.5.2 Maktposisjonen – relasjon mellom forsker og informant .....	21
5. Resultater .....	22
5.1 Plassering i organisasjonen .....	22
5.2 Pandemien plasserte kommunikasjonsmedarbeidere i ledelsen .....	23
5.3 Lærdom etter pandemien .....	25
5.3.1 Bevissthet rundt målgruppe .....	26
5.3.2 Bevissthet rundt klart språk .....	27
5.3.3 Bevissthet rundt verktøy og kanaler .....	28
5.4 Samarbeid .....	29
5.4.1 Styrket samarbeid internt .....	30
5.4.2 Styrket samarbeid med omgivelsene .....	31
5.5 Status til kommunikasjonsarbeidet .....	32
5.6 Svakheter og begrensninger .....	34
6. Diskusjon .....	34
6.1 Endringer i arbeidsutførelse for kommunikasjonsmedarbeidere .....	35
6.2 Endring av rolle .....	38
6.3 Videre forskning .....	43
7. Konklusjon .....	44

8. Referanseliste .....	46
9. Vedlegg .....	48
9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide .....	48
9.2 Vedlegg 2: Vedlegg til NSD-skjema, bruk av privat IKT-utstyr .....	50
9.3 Vedlegg 3: Godkjennelsesbrev fra NSD .....	51
9.4 Vedlegg 4: Samtykkeerklæring og bruk av Zoom i forskningsintervjuer .....	52
9.5 Vedlegg 5: Kodetabell .....	58

### Figurliste:

Figur 1: Lærings sirkel (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 355).....	11
Figur 2: Modell av Argys og Schöns (1978) enkelkrets- og dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 360).....	12
Figur 3: Modell bearbeidet fra Bowens artikkel “What Communication Professionals Tell Us Regarding Dominant Coalition Access and Gaining Membership” (Bowen, 2009). .....	15
Figur 4: Modell bearbeidet fra Bowens artikkel “What Communication Professionals Tell Us Regarding Dominant Coalition Access and Gaining Membership” (Bowen, 2009) med nummer seks og syv som mine bidrag til teoriutviklingen. ....	41

## 1. Innledning og problemstilling

Èn av tre kommunikasjonsmedarbeidere i norske kommuner har tidligere gitt uttrykk for at deres toppledere ikke utnytter den kommunikasjonsfaglige kompetansen som er i organisasjonen. De opplevde også at de hadde en svakere posisjon enn kollegaer i private virksomheter (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 69). Ti år etter denne undersøkelsen ble håndteringen av en krise skrevet inn i historiebøkene. Norge stengte ned for å hindre spredningen av koronaviruset, og det som beskrives som de mest inngripende tiltakene siden 2. verdenskrig ble innført (NOU 2021:6, s. 21). I tre år stod kommunikasjonsmedarbeiderne i rampelyset, og deres fag og kompetanse ble satt på prøve. Kommunesektoren trekkes frem som avgjørende i arbeidet med å håndtere koronasituasjonen i Norge, og formidling av informasjon trekkes frem som ett av de viktigste tiltakene for å håndtere pandemien (Deloitte, 2021). Kommunen skulle gi informasjon om både statlige og lokale tiltak, samt gi befolkningen råd (NOU 2021:6, 2021, s. 180). Dette førte til at kommunens kommunikasjonsavdelinger fikk en viktig og sentral rolle. Flere studier og undersøkelser har blitt gjort underveis i pandemien, og disse viser at kommunens kommunikasjonsmedarbeidere opplevde en bratt faglig læringskurve (Gambit H+K, 2020), og at det har vært et forbedret informasjonsarbeid generelt (Deloitte, 2021). Meningsmålingsbyrået Sentio undersøkte om dette også var oppfattelsen i befolkningen da de spurte hva innbyggerne syntes om måten deres kommune informerte om korona. De kunne gi en score fra 0 (svært misfornøyd) til 100 (svært fornøyd). De ulike kommunene hadde et snitt på mellom 70-82 poeng (Sentio, 2021, s. 2). Et stort flertall av befolkningen oppgir også at de hadde tillit til myndighetenes kommunikasjon underveis i pandemien (NOU 2021:6, s. 177). Ut fra disse undersøkelsene ser det ut til at kommunikasjonsarbeidernes rolle har blitt sett på som viktig, at måten å jobbe på har endret seg og at det var en læring for dem som jobbet med kommunikasjonen i kommunene. Nå er hverdagen tilbake. Rampelyset er ikke lenger like sterkt. Er alt som før, eller har krisen endret kommunikasjonsrollen og kommunikasjonsarbeidet i norske kommuner?

Det er dette som skal utforskes nærmere i denne oppgaven gjennom kvalitative intervjuer med 14 kommunikasjonsmedarbeidere som er ansatt hovedsakelig i mellomstore norske kommuner, og som har jobbet med kommunikasjon under pandemien.

Problemstillingen for denne oppgaven er: *«I hvilken grad har erfaringene fra kommunenes kommunikasjonsarbeid under koronapandemien endret rollen til, og arbeidet med kommunikasjon i norske kommuner.»*

Dette skal fortolkes gjennom teoretiske perspektiver rundt læring under kriser og faktorer som kan bidra til rolleendring. For å fremskaffe ny innsikt og besvare problemstillingen vil det hovedsakelig settes søkelys på to spørsmål:

- 1) Hvordan kan kriser føre til organisasjonell læring?
- 2) Hvordan kan kriser bidra til rolleendring for kommunikatører?

### **1.1 Disposisjon**

For å belyse problemstillingen vil jeg helt overordnet beskrive kravet, rollen og ansvaret som ligger til kommunikasjonsarbeidet i offentlig sektor, og den posisjonen fagfeltet har i offentlig forvaltning. I det påfølgende kapittelet vil det teoretiske og empiriske rammeverket gjennomgås. Jeg vil gjennomgå hvordan kriser kan fungere som grobunn for læring og hvordan det oppstår læring i organisasjoner. Videre beskrives rollen til kommunikasjonsrådgivere og hva som trekkes frem som avgjørende kriterier for at kommunikasjonsarbeidet skal fungere godt, og helt konkret hvordan/om kriser kan endre rolleforståelsen. Tredje kapittel vil beskrive metoden og forskningsdesignet som jeg mener har vært hensiktsmessig. Det gis en redegjørelse for valg av informanter og prosessen med datainnsamling. Til slutt i kapittelet vurderes oppgavens pålitelighet og gyldighet. I det påfølgende fjerde kapittelet vil resultatene presenteres, og deretter vil datafunnene diskuteres opp mot problemstillingen, organisasjonens kontekst, rammeverket og empirien som er fremstilt i kapittel tre. Jeg vil også foreslå videre forskning på temaet og prøve å trekke noen linjer til om kriser generelt kan være med å endre ulike roller. Helt til slutt i oppgaven vil problemstillingen besvares, og det vil gis en konklusjon.

## **2. Kravet om informasjon i offentlig sektor**

Offentlig sektor har et krav og et ansvar for å drive med informasjonsarbeid. For et demokratisk samfunn er åpenhet avgjørende. I den senere tid ser det ut til at brukerinvolvering har fått en mer sentral rolle som et demokratisk prinsipp, noe som kan forklares av en flatere struktur, avbyråkratisering og mer fokus på omdømmehåndtering (Rørvik, 2007). Dette kan delvis skyldes utviklingen av styringsparadigmene som har endret seg fra styring preget av hierarki og regelverk, til ledelse som i større grad fokuserer på informasjonsutveksling og tilpasninger og etter hvert også brukerdeltakelse. I dag preges offentlig forvaltning i Norge i



stor grad av ny offentlig samstyring der samarbeid og nettverk står sentralt. Vi ser i større grad på befolkningen som kunder som kan ta informerte valg (Mintzberg, 1996). Dette har ført til at kommunikasjonsarbeid i offentlig og privat sektor har flere likhetstrekk. Tillit trekkes frem som et slikt viktig likhetstrekk for at organisasjonen skal bli lyttet til og for å påvirke. For å få en slik tillit blir måten å kommunisere med omverden på viktig, og det gjør at kommunikasjonskompetansen i større grad blir etterspurt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 59).

Samtidig er det også innført en mer rettslig informasjonsplikt ovenfor borgere (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 9). Dette gjør seg gjeldene blant annet i Kommunelovens §4 som lovfester at det aktivt skal informeres om virksomheten, og at det skal legges til rette for at alle skal få informasjon (Kommuneloven, 2018, § 4-1). Ansvar for at kommunikasjon brukes som et strategisk virkemiddel, legges til ledelsen (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009, s. 14). Endring i styringsparadigmer og en større rettslig informasjonsplikt står ikke alene som hovedforklaringen på den økte brukerinvolveringen i offentlig sektor. Informasjonsrevolusjonen har vært sentral for hvordan vi har endret måten å kommunisere på. Et eksempel på transformasjon er endringen som kom rundt år 2007 da smarttelefonen og sosiale medier ble allemannseie (Øverby, 2022). Det ble en dreining av informasjonsflyten, og man fikk bokstavelig talt informasjonen og ferske oppdateringer direkte mellom hendene. Det ble en døgkontinuerlig nyhetsjakt fra journalister som økte presset på ledere, og kravet om rask informasjon ble sterkere.

## **2.1 Kommunikasjonsmedarbeidernes rolle og betydning i offentlig sektor**

Kravet om god og tilgjengelig informasjon til innbyggerne har ført til at behovet for antallet som jobber med kommunikasjon som fagfelt har vokst, og rollen har endret seg (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 7). Kommunikasjonsforeningen har data som viser en dobling av medlemstallene fra år 2000, i dag oppgir de å ha rundt 4000 medlemmer (Kommunikasjonsforeningen, 2022).

Empirien det vises til i «Makt- og kommunikasjonsundersøkelse» som ble gjennomført av Institutt for samfunnsforskning, er fra 2013. I denne konteksten er det ganske lenge siden, men den raske veksten sier oss noe om hvordan yrket er i endring. I undersøkelsen fremkom det at flertallet av alle kommunikasjonsrådgivere jobbet i det offentlige. 40 % jobbet i staten, og 13 % jobbet i kommune og fylkeskommune (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 20). Det er et åpent yrke der de fleste er kommunikasjonsutdannet, men

det rekrutteres også mange fra andre fagretninger (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 7). Det er ulikt hvordan kommunikasjonsarbeidernes rolle blir sett på i en organisasjon. Noen ser på dem som er i kommunikasjonsavdelingen som rene informasjonsformidlere som bringer et budskap fra en avdeling til en annen avdeling, en tekniker. Andre ser på dem som en nøkkelfunksjon som styrer de fleste kommunikasjonsaktiviteter i organisasjonen, en lederfunksjon. Noen ser på rollen som en kombinasjon av dette (Dozier, 1992).

I «Makt- og kommunikasjonsundersøkelsen» fremkom det at til tross for at posisjonen er sterk, slet kommunikasjonsfunksjonen i kommunene mer med sin posisjon enn i privat sektor. Generelt svarte et flertall at de opplevde at ledelsen hadde en forståelse for kommunikasjon som strategisk verktøy, men i kommunene var det et mindretall som mente dette. To av tre mente at ledelsen kunne brukt deres kommunikasjonskompetanse mer. Også her var det ansatte i kommunal sektor som oppga oftest at fagkompetansen ikke ble benyttet tilstrekkelig. 75 % av alle kommunikasjonsdirektører oppga at de var med i beslutningsprosesser (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 69).

## **2.2 Kommunikasjonsmedarbeidernes ansvar i offentlig sektor**

De fleste som jobber med kommunikasjon, har et ansvar for et bredt spekter av kommunikasjonsoppgaver. I en undersøkelse blant medlemmer i Norsk kommunikasjonsforening som ble gjennomført i 2013 (Gulbrandsen & Eriksen, 2013) oppga de spurte at de først og fremst arbeidet med eksternkommunikasjon, intern rådgivning, kommunikasjonsstrategi, internkommunikasjon, mediehåndtering og deltakelse i web-redaksjon. I undersøkelsen skiller kommunikasjonsmedarbeidere i kommuner seg ut fra andre kommunikasjonskollegaer ved at de i større grad jobber med informasjon om rettigheter og plikter til borgerne som beskrevet innledningsvis i kapittelet, og undersøkelsen peker også på at kommunene oftere er engasjert i oppgaver knyttet til kriseberedskap. Bakgrunnen for arbeidsoppgavene knyttet til krisehåndtering finner vi i forskrift om kommunal beredskapsplikt som legger rammene for hva som er kommunenes lovpålagte plikter. I den er det beskrevet at kommunene skal ha en plan for kriseledelse, og at informasjonsarbeidet skal sikre god kommunikasjon med befolkningen, egne ansatte og media. §4e i forskriften slår fast at beredskapsplanen skal inneholde en plan for krisekommunikasjon (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2018, s. 31).

Kriser er studert i mange ulike fagretninger innenfor akademien. Boin og kollegaer definerer krise som en trussel som oppfattes som eksistensiell (Boin et al., 2005). I en norsk NOU defineres kriser tilnærmet likt, men supplerer med et virksamhetsperspektiv: «*Krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner*» (NOU 2020:24, s. 19). Uavhengig av hvilken akademisk diskurs og definisjon vi tar i bruk: La oss slå fast at koronapandemien var en krise. Mitroff (2020), som er en etablert forsker innen krisehåndtering, karakteriserer koronapandemien som en av de verste krisene i nyere tid.

Krisekommunikasjon er en nyere disiplin og har siden slutten av 2000-tallet fått fotfeste som et eget felt. Litteratursøk viser at empirien innen krisekommunikasjon i hovedsak handler om skyld, tillit og omdømme rundt kriser og har i liten grad vært opptatt av organisasjonslæring og organisasjonsendring (Frandsen & Johansen, 2011). Det er derfor spennende å kombinere disse akademiske disiplinene i denne oppgaven for å besvare problemstillingen knyttet til endringer av måten å jobbe på i norske kommuner etter koronapandemien.

### 3. Teori

I denne oppgaven har jeg lagt vekt på et teoretisk rammeverk som er knyttet til krisehåndtering og organisasjonsteori. Det belyses hvordan kriser kan fungere som grobunn for læring. Videre vil jeg belyse hvordan kommunikasjonsmedarbeidernes individuelle erfaringer kan bidra til læring og endring i organisasjonen. På den måten dannes det et teoretisk bakteppe som kan forklare om og hvordan kommunikasjonsmedarbeidernes erfaringer fra kriser kan være med å endre oppgaver og roller. Det vil argumenteres for at et kriterium for at læring skal konverteres fra individuell læring til organisasjonslæring, er at man innehar en rolle som er i posisjon til å bli lyttet til. I den tredje delen av dette kapitlet vil jeg presentere teori om hvordan kommunikasjonsmedarbeidere kan få plass i den dominerende koalisjonen.

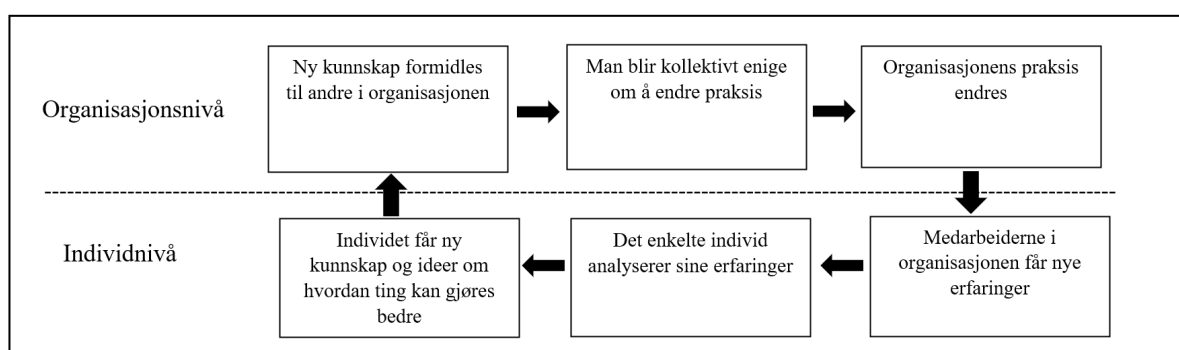
#### 3.1 Læring gjennom kriser

«*Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunn av denne kunnskapen*» (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 353). Forholdet

mellom kriser og organisasjoners læring er belyst fra ulike perspektiver. Boin (2005) peker på at en krise kan være et eksternt sjokk som skaper grobunn for endringer. Seeger (2005) komplimenterer dette med å fremføre at kriser kan virke som en kraftig katalysator for organisatorisk endring, læring, normativ omstilling og, i noen tilfeller, fornyelse. På den annen side påpeker Seeger at det slett ikke er en selvfølge at det individene tilegner seg av kunnskap, fører til at organisasjonens praksis optimaliseres. Roux-Dufort (2000) tar til orde for at organisasjoner er motvillige til å betrakte kriser som læringsarenaer. Organisasjoner vil i all hovedsak prioritere veien tilbake til normaliteten.

For å se på hvordan erfaringer fra en krise som koronapandemien endret arbeidet med kommunikasjon, er det nyttig å se nærmere på det teoretiske rammeverket rundt læring og endring generelt da dette er viktige faktorer for organisasjonsatferd og prosesser, og vurdere om det kan eksistere en overføringsverdi. Det verserer ulike definisjoner av læring, men en fellesnevner for de aller fleste er at det er en prosess som fører til at man endrer praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 253). Vi vet fra undersøkelser underveis i pandemien at de som jobbet med kommunikasjon, oppgir at de hadde en sterk læring og at arbeidet ble endret underveis (Deloitte, 2021), men denne forskningen ser imidlertid ikke på varige endringer.

Definisjonen av organisatorisk læring er lik definisjonene for læring generelt, men organisatorisk læring forutsetter at det først skjer en læringsprosess på individuelt nivå, og deretter at flere mennesker i organisasjonen lærer. Det må være en interaksjon på flere nivåer (Islam et al., 2022). Dette beskrives visuelt i lærings sirkelmodellen under:



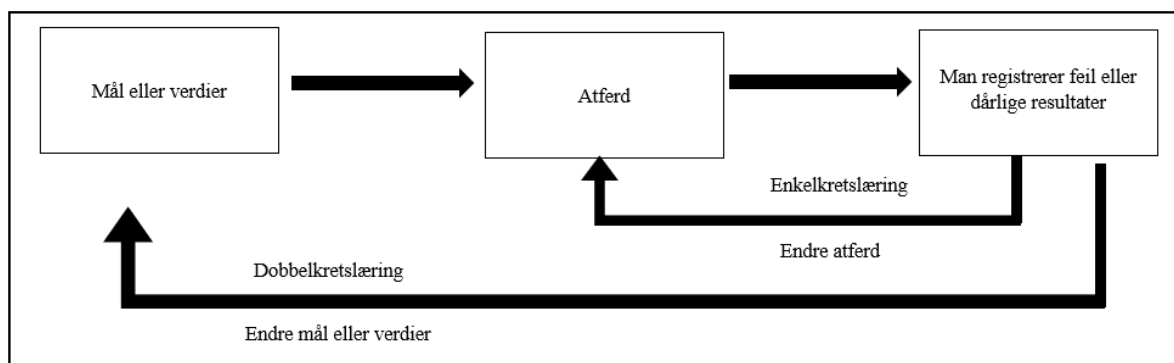
Figur 1: Lærings sirkel (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 355).

Dersom kommunikasjonsrådgivere erfarer at noe burde gjøres annerledes for å oppnå det målet man jobber for, men ikke enkelt kan lære det videre eller beskrive ideer om forbedring, vil individet ha lært, men det vil ifølge modellen ikke føre til organisasjonsendring. Å konvertere læring fra et individnivå til et organisasjonsnivå kalles

også i faglitteraturen for å eksternalisere kunnskapen, og dette pekes på som den viktigste forutsetningen for å skape lærende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2018).

March (1991) har innført begrepene «exploitation» og «exploration» for skillet mellom kunnskapstyper. Dersom allerede eksisterende ressurser får større kunnskap, kan man bidra til større utnyttelse («exploitation»). Dette kan skje gjennom for eksempel optimalisering av arbeidsmåter, prosedyrer og rutiner. Den bratte læringskurven som kommunikasjonsarbeidere beskriver under pandemien, kan ha ført til at ressursene har blitt bedre utnyttet i kommunene. Vi kan også se for oss at denne læringen har ført til at kommunikasjonsenheten har løftet blikket, noe som har kunnet føre til at de har innovert arbeidet og implementert tiltak ut fra den erfaringen som krisen har gitt. Dersom det har skjedd, har det foregått en utforskning («exploration»), noe som er den andre type kunnskap som March beskriver (1991).

Ledelsesteoretikeren Argyris (1977) opererer med begrepene enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Enkelkretslæring kan relateres til March sin beskrivelse av utnyttelse av kunnskap. Man er i hovedsak opptatt av å se på hvordan man kan endre adferd til det bedre. I dobbelkretslæring, som kan relateres til March sin beskrivelse av utforskning, innføres et større hvorfor-perspektiv der individet i større grad løfter fokuset og ser på målet med eventuelle endringer.



Figur 2: Modell av Argys og Schöns (1978) enkeltkrets- og dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 360).

Begge disse måtene å lære på er viktige for organisasjonen. Når læringen har funnet sted, er det muligheter for endringer. Det meste av organisasjonsteorien som omhandler endring, er knyttet til planlagte endringer, og det er av betydning å se på om det er de samme dynamikkene som gjelder ved endringer etter kriser. Islam og kollegaer argumenterer for at

kriser forenkler organisasjonslæringen fordi en krise tydeliggjør hva som mangler og igangsetter søk etter ny kunnskap. Dette beskrives som kriselæring (Islam et al., 2022, s. 359). Det er også verdt å merke seg at de påpeker at det kan være en læring som er begrenset til enkelkretslæring. De trekker frem to måter læring fra kriser kan resultere i organisasjonsendringer:

1. «Erfaringsbaserte læringsprosesser» går i hovedsak ut på prøving, feiling og pågående eksperimentering. I en krise kan det være risikofylt å lære på denne måten da konsekvensene av å mislykkes er store, på den annen side kan det være slik at det er helt avgjørende å gjøre oppgaver på nye måter for å lykkes. Endringer i organisasjonen oppstår når det gjøres positive erfaringer med de erfaringsbaserte læringsprosessene og de kodes inn i nye rutiner. Dette er en måte å tenke på læring som plasserer seg inn blant den innflytelsesrike filosofiske retningen «pragmatisme», der vi blant annet finner John Deweys kjente læresetning «Learning to know by doing, and to do by knowing» (2003, s. 290). Han fremsatte at erfaring danner grunnlaget for all kunnskap, og at vi som individer er kreative vesener som bruker kunnskap og språk for å åpne opp muligheter. Dette er en sterk kontrast til det positivistiske synet på vitenskapsmannen som tilskuer (Dewey, 2003).

2. Den andre læringsmåten Islam og kollegaer (2022) trekker frem, har en mer tilskuer-tilnærming og kalles gjerne «stedfortredende læringsprosesser». Dette er en måte å tolke situasjonen på, der man lærer først og fremst gjennom å observere andre. Det er ikke like risikofylt som den erfaringsbaserte læringsprosessen hvor man i større grad eksperimenterer direkte i situasjonene. Stedfortredende læringsprosesser kan for eksempel oppstå når en organisasjon lager allianser med lignende organisasjoner for å utforske hvordan de har løst ulike situasjoner. Det søkes etter denne måten å lære på når den erfaringsbaserte kunnskapen ikke er tilgjengelig (Islam et al., 2022, s. 359).

I kriser settes som beskrevet kommunikasjonsmedarbeidere på prøve. Viktigheten av god flyt og målrettet informasjon blir spesielt viktig. Ting kan endre seg raskt, og det stilles krav til gjennomtenkt og målrettet kommunikasjon. Sellnow og Seeger (2021) peker på at hendelser skaper usikkerhet som gjør det nødvendig med god kommunikasjon for å samle informasjon, informere og samle tilbakemeldinger, og at dette tilrettelegges for gjennom læring. Flere forskere har utvist en skepsis til læringskapasiteten til beslutningstakere i offentlige etater (Stern, 1997). Bakgrunnen kan være at store organisasjoner er mindre ivrige på å endre seg, noe som virker inn på åpenheten og viljen til å ta risiko (Tushman & O'Reilly, 1996). De ser som nevnt tilbake til hva som har fungert i fortiden, heller enn å benytte seg av

dobbelkretslæring og se fremover (Mano, 2010).

### 3.2 Kommunikasjonsmedarbeidernes kriterier for å lykkes

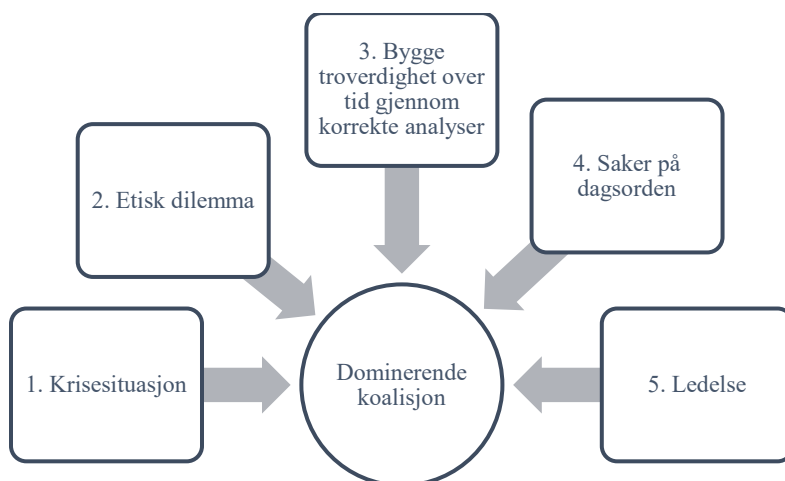
Dersom kommunikasjonsmedarbeidere har en plass i en toppledelse, vil de ofte i krisesituasjoner bli en av de viktigste rådgiverne (Durutta, 2006, s. 29). I en av de største undersøkelser som er gjennomført innenfor fagfeltet, pekes det på spesielt to egenskaper ved kommunikasjonsrollene som er avgjørende for godt kommunikasjonsarbeid:

1. Kommunikasjonsavdelingen må ledes av en strategisk leder fremfor en administrator eller tekniker. Lederen bør være en del av den dominerende koalisjonen.
2. Den øverste lederen må ha sterk fagkompetanse. Dette er avgjørende for å få en reell plass blant den dominerende koalisjonen (Grunig & Grunig, 2006, s. 10).

Det første kriteriet som beskriver at lederen av kommunikasjonsenheten må ha en plass blant dem som tar de store beslutningene i en organisasjon, omtales videre i oppgaven som den dominerende koalisjonen. Det er ikke nødvendigvis de som formelt har maktposisjoner, men de som tar de reelle beslutningene. I undersøkelsen til Gruning (2006) er ledere spurt om hvem de mener er med i den dominerende koalisjonen. Rett i underkant av halvparten svarer at den øverste kommunikasjonsrådgiveren tilhører denne beslutningsgruppen. Det er også interessant å merke seg at dersom koalisjonen var større, var det også større sannsynlighet for at kommunikasjonskompetansen ble definert inn i gruppen. Det er videre interessant at organisasjoner som hadde kommunikasjonskompetanse som en del av maktposisjonene, også hadde større sannsynlighet for å lykkes med sitt kommunikasjonsarbeid (Dozier et al., 2013). Dette finner vi igjen i forskning på den norske rollen som kommunikasjonsrådgivere fra Institutt for samfunnsforskning og Proba samfunnsanalyse (Gulbrandsen & Eriksen, 2013). Her pekes det på at det er en forutsetning for innflytelse at kommunikasjonsansvarlige er nær toppledelsen og at ledelsen aktivt tar i bruk og forstår verdien av kommunikasjonsverktøyet. Kommunikasjonsdirektørene i undersøkelsen begrunnet ønsket om å sitte tett på ledelsen for å samle kommunikasjonsvirksomhetene, få kunnskap til å gi gode råd og få lederen med seg i tanken bak kommunikasjonsarbeidet (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 72). Forskningen deres viser videre at 88 % av informasjons- og kommunikasjonsdirektørene sitter i ledergruppa. Den andre forutsetningen for å lykkes i rollen med kommunikasjon som Grunigs (2006) trekker frem, er faglighet. Kompetanse trekkes frem som betydningsfullt i den norske undersøkelsen, og det fremkommer at det er ønskelig med en bred kompetanse for å gjøre jobben på en god måte (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 89).

### 3.3 Plass i den dominerende koalisjonen

Som vi har sett over, er det empiri som argumenterer for at det er avgjørende for betydningen av kommunikasjonsrollen at kommunikasjonsmedarbeiderne tilhører den dominerende koalisjonen. Bowen (2009) fremsetter fem mulige veier til hvordan man kan oppnå en posisjon i den dominerende koalisjonen, de er fremstilt i modellen under:



Figur 3: Modell bearbejdet fra Bowens artikkel "What Communication Professionals Tell Us Regarding Dominant Coalition Access and Gaining Membership" (Bowen, 2009).

Den første veien til den dominerende koalisjonen er en alvorlig organisasjonskrise og var det som ble nevnt hyppigst av informantene i undersøkelsen til Bowen. Gjennom kriser fikk de oppmerksomheten og tilliten fra øverste leder og den dominerende koalisjonen for øvrig. Denne posisjonen er ikke nødvendigvis vedvarende, og det pekes på viktigheten av å gripe muligheten til å gi troverdighet og øke forståelsen for hva kommunikasjon har å bidra med i organisasjonen. Videre har Bowen funnet etiske dilemmaer som en vei inn. Når organisasjonen får oppmerksomhet rundt etiske dilemmaer fra offentligheten, åpnes det muligheter for at kommunikasjonsrollen kan vise frem ekspertise og gi ledelsen råd om hvordan omverdenen vil respondere. Det er en forutsetning at ledelsen ser at det er et problem og at det er noe som står på spill. Denne etikkrådgivningsfunksjonen fungerer som en mulighet for å bli en etisk rådgiver i den dominerende koalisjonen lenge etter den første situasjonen. Den tredje veien er å bygge troverdighet over tid gjennom korrekte analyser som presenteres toppledelsen. Dette ser ut til å være den metoden som tar lengst tid av de fem som trekkes frem. For det fjerde trekkes mediehandtering frem. Når saker blir satt på dagsorden av media, blir de som har kommunikasjonsansvar oppfordret til å håndtere situasjonen av den



dominerende koalisjonen. De oppleves nyttige, men det er en posisjon som kun vedvarer når medieinteressen er til stede og svekkes over tid. Den siste mulige veien til den dominerende koalisjonen som trekkes frem i undersøkelsen, er lederegenskaper. Evnen til å vise autoritet bidrar til at de som besitter kommunikasjonsrollen, blant annet kan ta avgjørende beslutninger. Denne veien til posisjon nevnes ikke like hyppig av deltakerne i undersøkelsen (Bowen, 2009, s. 10-18).

I dette teorikapittelet har vi sett på to avgjørende faktorer som er viktig for kommunikasjonsmedarbeideres posisjon: Faglig dyktighet og deltakelse i den dominerende koalisjonen. Det er pekt på hvordan fagkompetansen kan styrkes gjennom læring i kriser dersom det skjer en organisasjonell læring. Videre har vi sett på kommunikasjonsrollen og det som kan være den mest effektive veien til en rolle i den dominerende koalisjonen. Kriser kan være en læringsarena, og det kan være en måte å oppnå en rolleendring på som er avgjørende for et effektivt kommunikasjonsarbeid. Med dette bakteppet vil jeg nå gå inn på metoder frem til studienes funn.

#### **4. Metode og forskningsdesign**

Her vil jeg presentere forskningsdesign og metodevalg for å utforske lærdom og rolleendring for kommunikasjonsarbeidere etter koronapandemien. Et overordnet mål har vært å få oversikt over erfaringer fra aktører som var involvert i arbeidet som ble gjort under koronapandemien og utforske om det er varige endringer i organisasjonen.

##### **4.1 Dybdeintervjuer som metode og valg av informanter**

Som forskningsdesign har det blitt tatt i bruk kvalitative studier, og semistrukturerte intervju er brukt som datagenereringsmetode. Det er et knapt år siden de siste inngripende tiltakene knyttet til koronapandemien ble opphevet, og det er fortsatt mulig å få informasjon av informanter som har erfart kommunikasjonsarbeid under pandemien. Tjora (2020, s. 114) trekker frem dybdeintervjuer som en foretrukket metode når man skal studere meninger, holdninger og erfaringer.

For å belyse det aktuelle temaet har det vært ønskelig å snakke med dem som har kjennskap til hvordan kommunikasjonsarbeidet har vært gjennomført. Kriterier for deltakelse var som følger:

- For å delta måtte deltakerne ha en rolle i kommunens kommunikasjonsarbeid før pandemien, under pandemien og fortsatt være ansatt i organisasjonen.
- Informantene skulle representere en kommune med mellom 47.000 og 1,5 millioner innbyggere. I tillegg var det ønskelig med en representant fra en stor kommune over to millioner og en litt mindre kommune enn utvalget for å kunne se om de skilte seg vesentlig ut. Middels store kommuner ble valgt på bakgrunn av at de mest sannsynlig har profesjonalisert arbeidet rundt kommunikasjon, og at de har avdelinger med flere enn én kommunikasjonsmedarbeider.
- Det var fortrinnsvis et ønske å snakke med kommunikasjonsjefer eller tilsvarende rolle dersom de tilfredsstilte øvrige kriterier.

For å finne frem til informantene ble det først hentet ut innbyggertall for 2021 per kommune fra Statistisk sentralbyrå (2021). Denne listen ble sortert etter innbyggertall. Deretter plukket jeg plasseringer fra fjerde flest innbyggere til 21. flest innbyggere på lista. For å finne de rette informantene i kommunene ble det gjort et internettsøk for å finne kommunikasjonsjefer eller tilsvarende i disse kommune, og på den måten finne e-postadresser. Det ble sendt en forespørsel om deltakelse til disse med ønske om å komme i kontakt med informanter som tilfredsstilte kriteriene. I forespørselen fremkom det hva som var formålet med undersøkelsen, hvilke informanter som var ønskelige, og hva det ville kreve av informantene. Responsen var positiv, og i løpet av et par dager var 14 informanter klare.

Alle de 14 informantene jobber med kommunikasjon i norske kommuner. Flertallet, ni stykker, har rollen som kommunikasjonsjefer. Én er kommunikasjonsdirektør, én er kommunalsjef for et område som rommer kommunikasjonsavdelingen og tre er kommunikasjonsrådgivere. Samtlige av informantene jobbet med kommunikasjon under koronapandemien og har nærhet til forskningstemaet. Informantene har alle kommunikasjonsfaglig bakgrunn av utdanning og erfaring. Størrelsen på kommunikasjonsavdelingene gir et bilde av hvordan kommunikasjon blir prioritert. Dette følger størrelsen på kommunene med en spredning fra elleve til tre årsverk, mens medianen er på 7,25 årsverk og gjennomsnittet på 6,2 årsverk. Noen av kommunene har fått flere ansatte etter pandemien, men det syntes i alle tilfellene til å være et resultat av en planlagt

ekspandering, og ikke en endring som følge av erfaringer fra koronapandemien. Fire av informantene rapporterte at de var færre ansatte under pandemien, én rapporterte at de fikk statlig støtte til å ansette en egen «korona-kommunikasjonsrådgiver» blant annet fordi kommunen hadde en viktig og sentral rolle med ressurser som ble benyttet av nabokommunene. To av informantene rapporterte at de omdisponerte ressurser i kommunen gjennom for eksempel at kommunikasjonsrådgivere på kulturhuset som var stengt, ble flyttet til kommunikasjonsavdelingen på rådhuset.

#### **4.2 Utarbeidelse av intervjuguiden**

Gjennom semistrukturerte intervjuer som forskningsmetode ble det mulig å gi de samme overordnede spørsmålene til alle informantene, men med ulike oppfølgingsspørsmål. Det er også en metode som ligger ganske nært det journalistiske intervjuet som jeg har bred erfaring med, noe som medførte at jeg hadde mulighet til å skape trygghet og på den måten skape nødvendig tillit slik at informantene våget å snakke om situasjonen slik de opplevde den.

Ut fra problemstillingen og det teoretiske forarbeidet ble intervjuguiden (vedlegg 1) delt i fire hoveddeler: I den første delen var det oppvarmingsspørsmål med enkle spørsmål om informanten og organiseringen av kommunikasjonsrollen i organisasjonen. Informanten kom i gang med å fortelle og forklare om noe jeg visste de hadde kontroll på, og på den måten bygge selvtillit på at de var i stand til å gi gode svar under samtalen. Jeg kunne stille gode oppfølgingsspørsmål som ga dem trygghet om at jeg var godt forberedt og på denne måten berede grunnen for en god samtale videre. I del to og tre av intervjuet kom refleksjonsspørsmål knyttet til kjernen i problemstillingen; Lærdom under pandemien og endringer i måten å arbeide på nå versus tiden før pandemien. Disse spørsmålene var tett knyttet opp mot teorien om organisasjonslæring og enkel- og dobbelkretslæring. I intervjuguidens tredje del var det rollen til kommunikasjonsmedarbeideren før, under og etter pandemien som hadde fokus. Spørsmålene ble lagt opp på en slik måte at det førte frem til et spørsmål om rollen har endret seg fra før pandemien til nå, ved å spørre om relasjoner og omdømme.

#### **4.3 Datagenerering og databearbeiding**

Når kriterier for valg av informanter, intervjuguiden samt en bekreftelse fra OsloMet på bruk av personlig datamaskin for skriving og analyse av data var på plass (vedlegg 2), ble det i

oktober 2022 sendt inn meldeskjema til Norsk senter for dataforskning (NSD) som ble godkjent i november (vedlegg 3). De 14 informantene ble valgt ut, og de fikk tilsendt informasjonsskriv med samtykkeerklæring (vedlegg 4). Alle intervjuene ble gjennomført på den digitale videomøteplattformen Zoom. Valg av digitale intervjuer er begrunnet i tilgjengelighet og effektivitet. Det ble fortløpende avtalt tidspunkt for intervjuene, og samtlige 14 intervjuer ble gjennomført som planlagt i en periode på tre uker. Ett av intervjuene ble gjennomført på telefonen som følge av tekniske utfordringer. Etter oppfordring fra en av informantene ble det sendt e-post til en kommunikasjonssjef som hadde sluttet, for å få bekreftet informasjonen som min informant var usikker på.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 27 og 74 minutter. Alle ble etter samtykke tatt opp med godkjent diktafon. Intervjuguiden fungerte utmerket som en måte å skape et semistrukturert intervju på, og til tross for 14 helt ulike samtaler var det et samsvar i temaene som det ble snakket om. Informantene opplevdes som svært motiverte til å bidra, og de delte av sine erfaringer og tanker. I etterkant ble intervjuene transkribert ordrett, noe som medførte et stort omfang av data på hele 128 sider. Jeg har fått svært god kjennskap til mitt eget datamateriale på bakgrunn av dette. Dette var et tidkrevende arbeid som jeg i forkant vurderte om var nødvendig å gjøre så grundig, eller om det var tilstrekkelig å bruke erfaringer fra journalistikken og notere stikkord underveis. Valget om ordrett transkribering ble tatt på bakgrunn av at jeg ønsket å være til stede med blikkontakt under hele det digitale møtet. Min vurdering er at man på digitale møter kan miste noe av kontakten med den man intervjuer, og derfor var det viktig å sortere vekk alle faktorer som gjorde at jeg kunne miste nyttig informasjon. I tillegg viste transkriberingen seg å skape en spennende analyseprosess gjennom å lytte, stoppe opp og skrive, og deretter lese. Underveis i transkriberingsprosessen ble det etablert koder, og dataene ble kategorisert før analysearbeidet startet.

#### **4.4 Koding og gruppering av koder**

På bakgrunn av intervjuguiden ble det laget noen overordnede koder. Gjennom transkriberingen og gjentakende lytting til intervjuene ble kodene ytterligere fokusert gjennom datastyrt koding. På den måten ble det definert koder som kunne fange temaer i alle samtaler, og jeg kunne deretter analysere hver kategori. Beskrivelsen fra informanten ble definert, og jeg kunne sammenligne dem med utsagnene fra de andre informantene. I noen av kodene, som for eksempel antall år med erfaring og antall kommunikasjonsrådgivere i avdelingen, var det mulig å kvantifisere datamaterialet, og det ble også til en viss grad mulig i

de øvrige kodene gjennom å se hvor hyppig noe ble nevnt gjennom meningsfortetting. Gjennom dette arbeidet fikk jeg et godt utgangspunkt for fortolkning av meningsinnholdet og øvrig analyse. Analysen flyttet seg gradvis fra deskriptive til mer teoretiske nivåer (Kvale & Brinkmann, 2009). Rent teknisk ble kodene etablert fortløpende i et exceldokument. Det ble laget en tabell som ble ekspandert med nye koder når det dukket opp i transkriberingen. Totalt ble det utviklet 32 koder (vedlegg 5). Kodene var overordne, og det som ble beskrevet under hver kode, var en mer detaljert beskrivelse av informantens livsverden. Det ble også laget et tilhørende dokument med direkte sitater som spesielt berørte endringer i arbeidsoppgaver og roller, som er relevant for denne oppgaven. Totalt ble 123 direkte sitater skrevet ned. Disse ble gjennomgått i analysen, og utvalgte av disse er direkte sitert i resultatdelen for å gi kommunikativ validitet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 324). For å sikre personvernet ble informantene anonymisert gjennom nummerering fra 1 til 14.

#### **4.5 Datakvalitet - pålitelighet og gyldighet**

Det er gjort enkelte metodiske grep for å møte utfordringer underveis som det er et ønske å redegjøre for: Det ble gjennomført intervjuer med 14 fagfolk innen kommunikasjon med ulike demografi. Det var noen funn som var gjentakende rundt det samme fenomenet, noe som gjør det mer sannsynlig at dataene har overførbarhet. Hukommelsen til informantene var en faktor som flere selv påpekte i starten av intervjuet. Selv om det er nærhet i tid til hendelsene som intervjuet omhandlet, et knapt år, mente de det allerede var vanskelig å erindre hvordan situasjonen var under pandemien. Etter noen oppvarmings spørsmål var likevel min opplevelse at de ble koblet på og reflekterte godt rundt det som hadde vært. I retrospekt viser dette hvor viktig det er å gjøre undersøkelser knyttet til kriser i nær tid etter opplevelsene. På den annen side er vi i denne oppgaven på jakt etter å se endringer, og da må tiden også ha fått virke på organisasjonen. Alt i alt mener jeg derfor at disse dataene belyser problemstillingen på en pålitelig måte.

##### **4.5.1 Forskning på eget fagområde**

Forskernes faglige interesse og ferdigheter farger prosjekter, men skaper også en nysgjerrighet og et intenst ønske om å vinne større innsikt (Album et al., 2010, s. 8). Dette er en masteroppgave i et erfaringsbasert studie, og jeg har en sterk nærhet til forskningstemaet i rollen som kommunikasjonsrådgiver i en norsk kommune. Min egen posisjon og engasjement

kan føre til at jeg vil lete etter funn som er til det beste for mitt fagfelt. Derfor har jeg vært opptatt av en høy faglig standard i forskningen, og jeg har brukt funn fra tidligere forskning. Jeg har vært opptatt av kommunikativ validitet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 324), blant annet gjennom å stille presise spørsmål og mange åpne spørsmål. Det har vært viktig for meg å synliggjøre hva som kommer frem i undersøkelsen, blant annet gjennom sitater, og hva som er mine tolkninger. I møte med informantene har jeg vært opptatt av å redegjøre for rollen. Allerede fra den første invitasjonen som ble sendt til informantene kom det tydelig frem hva som er mitt arbeidssted og rolle. Det skapte en viss avstand til temaet at jeg er nyansatt og ikke jobbet i kommunal sektor under pandemien som intervjuene i hovedsak dreide seg om. Et annet grep som har vært viktig, er at metodene skal være transparente og på den måten styrke påliteligheten til dataene. Det ble gjort lydopptak av intervjuene, og som beskrevet ble alt transkribert ordrett. Informantene som har forespurt det, har fått tilsendt transkripsjonen, og intervjuguiden er lagt ved denne oppgaven (vedlegg 1).

#### **4.5.2 Maktposisjonen – relasjon mellom forsker og informant**

To av informantene hadde jeg kjennskap til fra før, og dette kan gjøre det vanskelig å opprettholde distanse og upartiskhet. En av informantene er i en lederposisjon i kommunen jeg jobber i, men var ikke det underveis i koronapandemien. Den andre er en tidligere samarbeidspartner. Det er videre reflektert rundt å ha med disse i undersøkelsen, og jeg har opplevd deltakelsen som nyttig. Det er reflektert spesielt rundt at det blir en ubalanse i maktforholdet mellom forsker og informant i samtaler med min leder. Likevel var det ikke problematisk å følge intervjuguiden og stille de samme spørsmålene som til de øvrige. Det å undersøke egen organisasjon har vært viktig for meg og organisasjonen min for å kunne ta med lærdom tilbake til min arbeidsgiver. Jeg har vært oppmerksom på disse forholdene i analysen av resultatene, og jeg har kryssjekket svarene opp mot de øvrige samtaler. Goffman (1992) beskriver hvordan elitepersoner har evnen til å være veltalende, med stor evne til å overbevise og med et ønske om å forsvare sitt selvilde. Dette kan også gjelde kommunikasjonsmedarbeidere. De har lang erfaring med å analysere, tolke og prosessere egne svar i en intervjusituasjon. I denne forskningen blir de bedt om å fortelle om deres erfaringer, og det er viktig for forskningen å være klar over at de kan ønske å sette seg selv i en gunstig posisjon.

## 5. Resultater

I dette resultatkapittelet skal jeg se nærmere på hvordan den posisjoneringen, lærdommen, samarbeidet og statusen som ble erfart under pandemien, har ført til varige endringer i organisasjonen.

### 5.1 Plassering i organisasjonen

For å forstå rollen og en eventuell endring etter pandemien ble det undersøkt hvordan kommunikasjonsrollen var plassert i organisasjonen. Funnene viser variasjon. I noen av organisasjonene tilhører kommunikasjon virksomhet for stabstjenester, mens andre er kommunikasjonsmedarbeiderne plassert under ulike fagavdelinger som f.eks. kultur og samfunn. I to av kommunene rapporterer leder for kommunikasjon direkte til kommunedirektøren. Seks av informantene har ikke plass i kommunedirektørens ledergruppe. De øvrige åtte informantene opplyste at de eller deres kommunikasjonsleder har plass rundt kommunedirektørens bord. Samtlige av disse åtte legger vekt på viktigheten av å være til stede i denne gruppen. Argumenter som å få være forberedt på det som kommer, planlegge kommunikasjon i ulike saker helt fra start og rådgivningsfunksjonen, er gjennomgående. Noen peker på dette som helt avgjørende for å få til god kommunikasjon:

*«Deltakelsen i ledergruppa gjør at vi forstår hvordan diskusjonen har vært når strategiske beslutninger tas, eller kan støtte når de står i svært vanskelige situasjoner og trenger rådgivning og hjelp. Hvis jeg ikke har vært til stedet hvis jeg ikke kjenner folka godt nok eller har vært med på diskusjoner, så blir det aspektet som gjør god kommunikasjon enda bedre, borte». (Informant nr. 8)*

Informantene som ikke har plass i ledergruppa, oppgir at de i større grad kunne ønske at de ble tatt med tidligere i prosesser. De peker på at rollen som fagpersoner innen kommunikasjon i større grad preges av innholdsproduksjon og mediehandtering enn som rådgivere.

*«Jeg tenker at det er få saker som ikke har et kommunikasjonsfaglig aspekt ved seg. Da skal de invitere oss inn i møte, og vi skal få ha en rådgivende funksjon. Men det er klart, det skjer jo ikke alltid når man diskuterer kommunikasjon, eller når kommunikasjon burde*

vært til stede. Jeg ville absolutt sett det som en styrke å være tettere på». (Informant nr. 12)

## 5.2 Pandemien plasserte kommunikasjonsmedarbeidere i ledelsen

I samtlige av kommunene jeg undersøkte, ble det satt krisestab som erstattet kommunedirektørens ledergruppe i mars 2020. Hos kommunene ble leder for kommunikasjon, eller tilsvarende, deltaker i kriseledelsen. I noen av kommunene var det også flere representanter fra kommunikasjonsavdelingen til stede. Informantene forteller at de opplevde å få et stort ansvar:

*«Jeg husker den følelsen da alle direktørene kikket på meg og sa: «Ja, hvordan skal vi kommunisere det ut?» Jeg bare- Åh, shit, jeg har aldri sittet i en kriseledelse, og jeg har aldri opplevd en pandemi. Jeg er ny kommunikasjons sjef. Den følelsen fortsatte. Det kom nye tiltak, alle kikket mot kommunikasjon hele tiden. [...] Vi fikk en følelse av at vi var viktige i pandemien, sammen med kommuneoverlegen». (Informant nr. 3)*

I en av kommunene var den øverste lederen for kommunikasjon formelt i kriseledelsen, men til forskjell fra de andre ble personen bare invitert inn i enkeltsaker. Informanten pekte på at hen på den måten mistet oversikt og eierskap til hva som skulle gjøres, og at det ble krevende å skulle sette seg inn i ulike problemstillinger uten å ha vært med i diskusjonen:

*«Jeg er en del av kriseledelsen. Men i den perioden der så var jeg ikke så mye invitert inn til dem for å drøfte ting. Kriseledelsen var også ledergruppa, så de hadde møter i hytt og gevær som jeg ikke var med på, og fikk egentlig bare beskjed om gjør det ene eller gjøre det andre. Og det syntes jeg var veldig dumt». (Informant nr. 13)*

Informantene trekker gjennomgående inn flere faktorer som gjør at de erfarte at det var nyttig å sitte ved lederens bord:

- Forståelse av hva som skulle skje og hva som var bakgrunnen for avgjørelsene
- Mulighet til å kunne gi kommunikasjonsråd helt fra starten av saksbehandlinger
- Enklere å få en forståelse av hvilke kommunikasjonstiltak som burde implementeres



- Raskere iverksettelse. Informantene opplevde at de kunne gå rett fra møter tilbake til avdelinger og iverksette kommunikasjonstiltak og delegere oppgaver videre i egen avdeling
- Større eierskap til utfordringene og sterk motivasjon til å optimalisere arbeidet

*«Det er nettopp i kriser det er viktig at jeg sitter i ledergruppa til daglig. Du må ha strukturer i hverdagen som gjør at du også i kriser kan håndtere det på best mulig måte. Det er noe av det DSB anbefaler at man skal gjøre. Jo lenger inn i kriser man kan operere med normale strukturer, jo bedre er det. Fordi det er de folka som kan ting, som også kan ting i kriser. Og det gjelder også for kommunikasjon».* (informant nr. 8)

Flere informanter kunne fortelle at de hadde daglige møter med kriseledelsen i starten av pandemien, og av og til flere ganger om dagen. Den daglige kontakten med kommunedirektør og ordfører som ble etablert i krisetid, er videreført i samme format, men med litt lavere hyppighet.

*«Min kjepphest har alltid vært at vi burde vært tettere på toppledelsen. Der sitter ikke vi. Det gjorde vi under pandemien. Da hadde ikke kommuneledelsen sine vanlige møter, da var det kriseledelsen som var kommuneledelsens møter også. Sånn sett skulle jeg ønske at noe av det kunne ha fortsatt. En ting er jo at vi har tett dialog med kommunedirektør og ledelse hver eneste dag, men når vi ikke sitter der beslutningene tas og hvor vi vet at det er mye som ikke er forberedt som diskuteres der, så tror jeg at kommunen går glipp av noe. Det har jeg vært tydelig på internt også».* (Informant nr. 5)

Noen av informantene trekker frem at det intense arbeidet førte til at de i kriseledelsen ble godt kjent, og på den måten opplevde de økt tillit og en større takhøyde for konstruktive diskusjoner. Til tross for de gode erfaringene informantene har fra pandemijobbing, er det ikke endringer i hvilke roller som sitter i ledergruppen i dag. Strukturelt er det tilbake til slik det var før pandemien. En av informantene reflekterer rundt at hun før pandemien mente at hun burde hatt plass i ledergruppa, men at det etter pandemien opplevdes som like viktig å ha tilliten til ledelsen som gjør at man blir spurt om råd uavhengig av plassering:

*«[...] nå etter pandemien, så er vi mye mere tydelige rådgivere. Selv om vi ikke har organisert oss på en annen måte, så er jeg veldig tett opp til kommunedirektørens ledermøte. Nå har vi for eksempel en ganske stor utfordring med økonomien i vår*

*kommune. Da blir jeg kalt inn for å være med og høre på diskusjonen. Jeg kan utfordre direktøren på hvordan vi skal kommunisere dette utad, både i formannskapet, bystyret til media og internt. Så det er akkurat som at de har forstått litt mer viktigheten av å bruke kommunikasjon, både som rådgivere og for å kunne kommunisere på en forståelig måte så må man forstå prosessen med diskusjonen som ligger bak». (Informant nr. 3)*

### 5.3 Lærdom etter pandemien

Som tidligere beskrevet har det vært viktig i denne undersøkelsen å se på hva man gjorde under pandemien som har ført til læring eller rolleendringer i dag. For å besvare det måtte jeg utfordre på hvordan det var før, og hvordan det er i dag. Gjennomgående trekker informantene frem at det har vært en sterk læring på individnivå, og at de videre ser en generell kompetanseheving i kommunikasjonsavdelingen som styrker arbeidet på dette feltet i norske kommuner også etter pandemitiden.

*«Jeg tenker at vi har makset litt ut på pandemien. Jeg klarer ikke helt å se noe vi sluttet med etterpå, det var heller et litt kjapt startskudd for det nye temaet» (Informant nr. 11).*

Som vi har sett fra tidligere undersøkelser, var læringskurven for kommunikasjonsmedarbeidere i norske kommuner bratt under pandemien. Dette bekrefter informantene i denne undersøkelsen. De ble utfordret til å reflektere rundt hva som bidro til den sterke læringen, og de legger spesielt vekt på to faktorer:

1. De hadde ikke noe valg. Informantene trekker frem at de ble satt i en posisjon hvor de ikke hadde annet valg enn å stole på den kunnskapen som var i organisasjonen.

*«Det var fullstendig uten en plan, for vi hadde jo ikke noe koronaplan. Vi hadde beredskapsplaner og slikt, men jeg opplevde det som at vi måtte finne opp kruttet – jeg kan ikke huske at noen av de planene vi hadde, var nyttige». (Informant nr. 7)*

2. De opplevde et ansvar. Ikke bare ble mange kommunikasjonsmedarbeidere plassert inn i ledende posisjoner, men det var også et sterkere informasjonskrav fra befolkningen. Informantene i undersøkelsen trekker frem at folk satte sin lit til informasjonen fra kommunen. Det var et krav om korrekt og forståelig informasjon,

raske oppdateringer og svar på spørsmål. Det viser seg blant annet gjennom besøkstall til kommunens informasjonskanaler.

*«Jeg pleide å si til en gammel kollega i TV2 at vi hadde flere seere enn Nyhetskanalen har på TV2. Jeg fikk sjokk da jeg så seertallene. Det var helt vanvittig, altså. Og det ble slik at dersom vi ble borte en stund med pressekonferansene, så fikk vi spørsmål om når kommer den neste». (Informant nr. 10)*

I intervjuene ble det reflektert rundt konkrete lærdommer de gjorde underveis som har ført til endringer i måten kommunikasjonsarbeidet gjennomføres i dag. Et gjennomgående stikkord var bevisstgjøring. Spesielt trekkes det frem bevisstgjøring knyttet til målgruppe, språk og verktøy og kanaler.

### **5.3.1 Bevissthet rundt målgruppe**

Under pandemien hadde kommunen et sterkt behov for å nå alle innbyggere. Det var avgjørende at alle tilegnet seg viktig og korrekt informasjon. Informantene oppgir at de måtte reflektere rundt hvordan de skulle nå de ulike målgruppene ved bruk av riktige kommunikasjonskanaler.

*«Det er klart at vi har endret måten vi kommuniserer på, slik at vi når en bredere målgruppe. Istedenfor å være en gjeng gamle journalister er vi en gjeng innholdsprodusenter som kan produsere tekst, bilder og video i mange kanaler». (Informant nr. 3)*

De digitale kanalene som nettsider og sosiale medier var stedene informantene oppgir at de nådde flest, men de brukte også tradisjonelle medier som presse og annonsering for å nå en eldre aldersgruppe. Det ble også sendt brev til spesifikke grupper, for eksempel foreldre i skolen. I tillegg var det i noen av kommunene oppsøkende virksomhet som for eksempel besøk på kafeer, i ulike boligområder osv. Flere av kommunene forteller at de tidligere la ut tilnærmet lik informasjon i ulike kanaler, men at det nå i større grad er en gjennomtenkt tanke rundt hvilken kanal som brukes til de ulike budskapene, og at de har en større bevissthet rundt målgruppen enn før pandemien.

### 5.3.2 Bevissthet rundt klart språk

Et flertall av informanten i undersøkelsen oppgir at de har hatt et fokus på å ha et klart språk før pandemien startet, men at pandemien krevde at det var et ekstra stort fokus på det. Dette gjorde seg gjeldende gjennom mer bevisst bruk av den grafiske profilen og visuelle virkemidler. Det var avgjørende at budskapet ble forstått. Kommunene sier at det ble brukt et mer direkte språk. Noen hadde startet med fokuset på klart språk før pandemien, og opplever ikke en stor endring som følge av pandemien. Andre oppgir at de ble bevisste på det i etterkant. I dag oppgir de at de kommuniserer gjennom en mer direkte tone.

*«I de første meldingene jeg skrev for kriseledelsen, måtte vi fortelle om lovparagrafer og henviser til statsforvalter fordi man er veldig skikkelige som kommunalt ansatte – det er en kjempeverdi – men vi måtte tørre å være litt tydeligere på hva folk skulle gjøre, at det skulle utløse en aksjon. «Ikke kom på trening, fordi treningscenteret er stengt!» Det var litt vågalt i kommunal standard, men vi prøvde å være litt nedpå, folkelig og direkte. Det er lettere å fortsette med nå». (Informant nr. 11)*

Ett av grepene som kommuner trekker frem, er behovet for kommunikasjon på flere språk. Det ble et behov for å knytte til seg språkkompetanse, og flere oppgir at denne kontakten er opprettholdt og tatt i bruk også til annen type informasjon i kommunens kanaler i dag. Flere av informantene mener at de i dag har et bedre utgangspunkt enn før pandemien for å nå dem som ikke forstår norsk. Gjennom bedre oversettelser, men også fordi det har vært en bevisstgjøring rundt hvilken informasjon og kunnskap kommunen besitter som kan være i deres interesse.

*«Vi måtte jobbe annerledes enn det vi hadde gjort før. Vi fikk et veldig fint forhold til en N.N. [En lokal organisasjon med mange fremmedspråklige]. De hjalp oss masse. Vi ringte han ene og spurte om han kunne fikse et par stykker som kunne komme og prate de mest vanlige språka. Plutselig sto det 26 personer i kø opp trappa på Rådhuset [...]. Så hadde vi bare lagd en enkelt tekst som de skulle lese, og det gjorde vi flere ganger på mange språk». (Informant nr. 6)*

Informanten forteller om at dette er ressurser de fortsatt har kontakt med, og at de stadig tar kontakt med kommunen for å veilede og gi råd om annen informasjon som burde tilgjengeliggjøres på flere språk.

### 5.3.3 Bevissthet rundt verktøy og kanaler

Kommunene oppgir at de under pandemien brukte kanalene de var kjent med før, slik som Facebook, Instagram, SMS-varslings og nettsider. Alle informantene oppgir at redskapene som benyttes for å skape innhold i dag er endret fortrinnsvis gjennom en større bevissthet.

*«Måten vi jobber på, er ganske likt som slik det var før korona. Men redskapene vi bruker, der er det litt forskjell. Vi bruker i større grad digitale redskap»* (Informant nr. 7).

Hjemmesidene til kommunene var hovedkilden til informasjon før pandemien, og det var den også under pandemien. De kommunene som hadde målinger tilgjengelig, opplevde en formidabel vekst. De som har tall, ser også at antall besøkene i dag er høyere enn det de var før pandemien. Noen kommuner har opplevd større vekst enn andre, hva som kan være grunnen til dette er ikke undersøkt videre her.

*«Nå har vi 5,9 millioner treff. I 2020 hadde vi 1,9 millioner»* (Informant nr. 3).

Alle kommunene brukte sosiale medier som en viktig informasjonskanal under pandemien. Alle oppga at de brukte Facebook som hovedkanalen blant de sosiale mediene, og at dette var en kanal de allerede var til stede på. De kommunene som hadde mange følgere før pandemien, opplevde den store følgerskaren som svært nyttig da pandemien brøt ut. De opplevde at de hadde en etablert kontakt, og dermed en god og effektiv kommunikasjonskanal ut. På Facebook opplevde også kommunene en økning. Det at kommunene fikk oppmerksomhet under pandemien, trekker de frem som et fortrinn i dag. Flere tok til orde for at innbyggere i større grad enn før kan se andre aktiviteter som kommunen står bak, og på den måten er det lettere å nå ut til en større andel av opinionen. Et annet aspekt som trekkes frem, er at kommunikasjonsmedarbeidernes tette kontakt med befolkningen på sosiale medier gjorde at de lærte hva som fungerte godt, hva som ikke fungerte og hvordan man best kunne manøvrere fornuftig i kommentarfeltet. Dette ga en kompetanseheving som de drar nytte av i dag.

*«Vi hadde 1800 innlegg fra innbyggere under pandemien. Men det var først og fremst brukerkommentarene som økte, den ble tredoblet. Og det var slike spørsmål som hvordan de skulle forholde seg til ting og sånt. Så sånn sett er sosiale medier uovertruffent».* (Informant nr. 5)

Fire informanter trekker også frem Instagram som kanal, spesielt i arbeidet med å nå unge, og to av kommunene brukte også TikTok. Åtte av informantene trakk frem SMS-varslings som en

nyttig informasjonskanal. Erfaringene med SMS var at det er et sterkt virkemiddel som kan oppfattes som inngripende. Én av informantene fortalte også at de fikk på plass en innbygger-applikasjon som de hadde ønsket seg og informanten mente at pandemien ga fart til utviklingen som gjør at de kan jobbe annerledes i dag.

Det var ett informasjonsverktøy som er gjennomgående hos alle informanter i tillegg til nettsider og Facebook, og det er bruk av video. Flere kommuner hadde tatt i bruk video som virkemiddelet før, men samtlige brukte det langt mer under pandemien. Video ble brukt til å sende direkte fra møter, til holdningsskapende arbeid, til informasjon som for eksempel hvordan man skulle gjennomføre en selvtest og til intervjuer med autoriteter som kommuneoverlege og ordfører.

*«Vi hadde en ansatt som fikk i oppgave å jobbe med film. På et tidspunkt ble han nok dritlei. Det er kanskje ikke så spennende å jobbe med pandemifilming» (Informant nr. 4).*

De begrunner denne store økningen i bruk av video hovedsakelig som en praktisk løsning da folk ikke kunne treffes, men også med at det ble opplevd som en effektiv og virkningsfull kommunikasjonskanal. Både utstyret og kompetansen som ble ervervet, nyter de godt av i dag. Flere av informantene uttrykte at organisasjonen har fått øynene opp for film. Én av informantene skiller seg ut og forteller at de bruker mindre film enn før. Dette mener de ikke er som følge av pandemiens erfaringer, men at det skyldes algoritmer til de sosiale mediene som gjør at de ikke opplever det som så virkningsfullt nå.

#### **5.4 Samarbeid**

Et annet tilbakevendende tema i samtalene med informantene var samarbeid. Det trekkes frem hvordan pandemien førte til tettere samarbeid internt i organisasjonen og med omgivelsene. Det er gjennomgående at de peker på det sterke arbeidstrykket, omgivelsenes opplevelse av viktigheten av kommunens kommunikasjon og en sentral plassering i kriseledelsen som forklaringen på dette.

*«Vi ble veldig drilla. Ikke bare hvordan vi skulle forholde oss til media, til hverandre, men også til lederne. Vi kom så tett på. Vi pratet sammen mens vi satt inn ribba på julaften, da hadde vi et møte. Så det ble litt humor oppi det. Vi så hverandre fra nye sider». (Informant nr. 6)*

Flere peker på at samarbeidet som var under pandemien ikke lenger er til stede på samme måte, men reflekterer rundt at det trolig er mer samarbeid enn før pandemien, og at det kollegiale fellesskapet har nytt godt av pandemien i form av anerkjennelse og kunnskap.

*«Og så har vi nok blitt tydeligere for hverandre. Vi ser liksom hvem som kan hva. Og at vi anerkjenner hverandres kunnskap»* (Informant nr. 2).

#### 5.4.1 Styrket samarbeid internt

Informantene sier at kommunikasjonsavdelingene har blitt mer sammensveiset, at pandemien gjorde at de ble kjent med hverandres ferdigheter og at de hjalp og støttet hverandre.

*«Vi har blitt mer sammenspleisa. Vi har vært sammen over mange timer. Så gløden har endret seg, de føler de blir tatt mer på alvor. De er nok stoltere av å jobbe i kommunikasjon* (Informant nr. 3).

Med ett unntak var dette en unison opplevelse hos informantene. Unntaket var én av informantene fra en av de største kommunikasjonsavdelingene som er representert i denne undersøkelsen. Hen opplevde at nedstengingen og det påfølgende behovet for at alle medarbeiderne i avdelingen ble plassert på hjemmekontor, førte til at arbeidsmiljøet ble dårligere. Det kan være at størrelse på avdelingen kan spille inn på hvordan fellesskapsfølelsen fikk vokse frem, men det var ikke noe vi gikk videre inn på i intervjuene.

*«Kommunikatorer er ikke veldig gode på hjemmekontor. Vi jobba og stod på, men det psykososiale miljøet ble preget av det. Da vi hadde arbeidsmiljøundersøkelse etter hjemmekontor, så var den veldig dårlig»* (Informant nr. 4).

I pandemien var det behov for fagkompetanse, og informantene opplyser at det ble et gjensidig avhengighetsforhold mellom fagavdelingene og kommunikasjonsavdelingene. Kontakten som ble opprettet, er beholdt til en viss grad også i etterkant.

*«Det er flere som kontakter oss nå, enn det var før covidene [...] Eksternt er en ting, men internt også. Flere har fått øynene opp for hva vårt fag er for noe [...]. Jeg blir kontaktet av mennesker nå som ikke tok kontakt før for å spørre om råd».* (Informant nr. 10)

Én av informantene ga uttrykk for at kommunikasjonsavdelingens sterke styring over den eksterne informasjonen, kombinert med et høyt arbeidspress, førte til at de ikke fikk utført

arbeidet så raskt som deler av organisasjonen forventet, og at de derfor ble sett på som en «propp i systemet» for noen av fagområdene. Informantene oppgir at pandemiens to år var preget av mye arbeid, og at arbeidsbelastningen til tider var krevende. Det ser ut til å være en trend i materialet at de som var tette på kriseledelsen, også opplevde større motivasjon til å jobbe ekstra timer. Informanten som ikke ble invitert inn på møtene, opplevde en svakere motivasjon.

*«I og med at jeg ikke var så involvert i kriseledelsen... jeg fikk bare beskjed om hva som skulle ut. Jeg fikk ikke brukt meg selv på den måten. [...] Det kunne være fredagskveld eller lørdagskveld. Jeg kunne være ute på skitur på hytta: «Vi må få ut dette her. Når er du tilbake?» [...] Jeg satt ikke tett på beslutningen, og det var ikke mulig å ha fri. For jeg visste ikke når det kom [...] Jeg ante fred og ingen fare. Det er ikke noe alright». (Informant nr. 13)*

#### **5.4.2 Styrket samarbeid med omgivelsene**

Flere informanter sier at det har blitt et styrket samarbeid med nabokommunene. De opplevde at informasjonen som kom fra Folkehelseinstituttet, måtte tolke og konverteres til lokal informasjon og så verdien av å samarbeide om dette med nabokommunene. Kommunene som er med i undersøkelsen, oppgir at de i dag har et større samarbeid med nabokommunene enn før pandemien, og flere har formalisert kommunikasjonsnettverk.

*«Vi fikk lokale forskrifter, og da var det kommunen vår som i stor grad skrev det og sendte pressemelding på vegne av alle. Så vi ble en kommunikasjonsressurs for nabokommunene» (Informant nr. 1).*

Forholdet til lokalpressen var et samtaletema i alle intervjuene. Kommunikasjonsavdelingene og lokalpressen var gjensidige avhengige av hverandre. Flere forteller om daglig kontakt gjennom 1,5 år. Pressen kunne være på jakt etter daglige nyheter som smittetall og restriksjoner, og kommunikasjonsavdelingen brukte pressen som en informasjonskanal for å nå målgruppene.

*«Også hadde vi et fantastisk godt forhold til media. Det var så godt at jeg sendte kake til de da pandemien var over. De var flinke til å få ut de budskapene vi hadde, de var veldig krevende også. Jeg har snakket med lokalavisen her hver dag i 1,5 år. Første*



*juledag på morgningen, til og med. Da husker jeg at jeg syntes det var litt mye».*

(Informant nr. 4)

Noen av informantene forteller at de nå er tilbake der de var før pandemien, mens andre opplever at de har et tettere og nærere forhold til media. Det begrunnes hovedsakelig i relasjoner.

*«Det har gjort at vi har – fra å egentlig ha følt at media bare var ute etter å kritisere oss, føler vi nå at vi har et åpent og ærlig og transparent forhold. Jeg vet at det er mange ganger de tar opp saker som ikke kommunen kommer så godt ut av, men likevel er vi tilgjengelige og hjelper dem. Det er en gjensidig tillit, og de er veldig fornøyde med oss».*

(Informant nr. 4)

### 5.5 Status til kommunikasjonsarbeidet

Ett av spørsmålene i slutten av intervjuguiden var knyttet til omdømmet til kommunikasjonsfaget. Informantene opplever at det er en økt status til kommunikasjonsrollen. Det var oppsiktsvekkende at dette i samtlige intervjuer ble trukket frem av informantene før vi i utgangspunktet kom til den delen av intervjuguiden.

*«Vi har nok fått en litt større stjerne under korona. Vi er ikke bare dem som skriver på nettsiden lenger. Vi er mye mer synlige. Alle vet hvem vi er, vi har jo vært overalt under koronaen. [...] Også har vi fått litt mer gehør for at kommunikasjon er et fag, for det er det ikke alle som skjønner. «Alle kan jo skrive på nettsida fordi de har M i norsk», men det har de begynt å forstå, og de bruker oss litt annerledes nå. Spør oss mer om råd og tar oss litt mer på større avgjørelser».* (Informant nr. 6)

Mange av kommunikasjonsavdelingene i kommunene hadde nettopp etablert seg som ny avdeling som følge av kommunesammenslåinger, så det er uklart om den økte tilliten de opplever til kommunikasjonsavdelingen er som følge av omorganisering, et resultat av pandemiarbeidet eller en kombinasjon av dette.

*«I utgangspunktet så tenker jeg at vi fikk en skikkelig flying start. Vi kunne ikke fått en bedre start enn det pandemien ga oss, fordi vi så hvem vi var, så hva vi kunne gjøre, vi så hvor fort vi kunne gjøre det. Vi etablerte oss rett og slett som en verdifull samarbeidspartner. Vi var liksom ikke bare noe som skulle stå på slutten av produksjonslinja å pynte bløtkaka».* (Informant nr. 2)

Informanten forteller om hvordan pandemien kom rett i etterkant av en omstrukturering som følge av kommunesammenslåingen der konstellasjonen i kommunikasjonsavdelingen ble endret. Andre faktorer kan også ha spilt inn, som for eksempel kommunikasjonsfagets stadige utvikling som fagfelt generelt eller de ansattes erfaring.

*«Det at jeg får flere henvendelser nå enn før korona, kan jo også ha sin naturlige forklaring med at jeg har jobbet mye lenger i kommunen. De kjenner meg bedre. Så jeg kan ikke si at det er som følge av korona. Men hvis du heller hadde spurt om jeg håper det, så kan jeg svare på det: Jeg håper folk har skjønt nytten av kommunikasjonsarbeid i større grad enn man gjorde før».* (Informant nr. 7)

Én av informantene reflekterte rundt at kommunikasjonsrollen er en stabsfunksjon og satt igjen med en opplevelse av at denne type rolle ikke blir anerkjent på samme måte som andre fagområder ble. Denne informanten skilte seg ut, for de øvrige uttrykte en opplevelse av at omgivelsene ga en sterk anerkjennelse. Flere går så langt at de mener at pandemien har vært en styrke for kommunikasjonsarbeidet. Blant annet trekkes det frem en større synlighet av tjenesten kommunen utfører, og viktigheten av kommunikasjon er gjennomgående.

*«Jeg tenker at – jeg tror koronaen har vært positiv om man kan si det – det ene er den rollen som har endret seg internt. [...] Kommunen har fått skryt for måten de har håndtert pandemien. Jeg tror folk har sett viktigheten av kommunen, og de tjenestene de leverer».* (Informant nr. 3)

Et svært sentralt funn i undersøkelsen er at flertallet av informantene sier at de i dag i større grad blir tatt med på råd enn før pandemien. De uttrykker at kommunikasjonsfunksjonen har gått fra å være en rolle der de i stor grad skrev og produserte på oppdrag fra fagpersoner og ledelsen, til nå å ha fått en rolle som i sterkere grad er preget av rådgivning:

*«Vi blir i større grad invitert inn i prosesser. Og tatt med på råd. Det er nok delvis en konsekvens av at vi har vært gjennom koronaen og vist hvor viktig det arbeidet har vært. Og at vi forhåpentligvis har levert, og de har sett forskjellen på, eller hva det har betydd. Men det er selvfølgelig også noe som er litt tilbake til gammel hverdag».* (Informant nr. 12)

Til tross for at kommunikasjonsmedarbeiderne i denne undersøkelsen opplevde en enorm arbeidsbelastning og en opplevelse av unntakstilstand, er det flere som uttrykker et savn til tiden da de jobbet med krisekommunikasjon:

«Jeg tror det er mange kommunikasjonsfolk som savner pandemien også. Det tror jeg er litt fordi man ble opplevd som så viktige og satt tett på. Det var et fellesskap rundt et mål, det var et samlende prosjekt» (Informant nr. 9).

Oppsummert er det spennende funn som ble gjort i intervjuene. Noe av den sterke lærdommen under pandemien har ført til endringer i måten kommunikasjonsmedarbeidere utfører oppgavene sine på. Spesielt har det ført til større bevissthet og dermed også endringer rundt måten det jobbes med målgrupper på, klart språk, verktøy og kanaler. Det oppleves fremdeles et økt samarbeid enn før pandemien. Dette gjelder både internt i organisasjonen og med omgivelsene. Til tross for at kommunikasjonsmedarbeiderne hadde plass i den dominerende koalisjonen under pandemien, er de nå tilbake til en tilsvarende organisering som før pandemien. Et spennende funn er at de opplever at statusen til fagfeltet har blitt styrket, og at de oppgir at de oftere blir tatt med på råd.

### **5.6 Svakheter og begrensninger**

I oppgaven er det tidligere beskrevet kommunikatorenes gode evne til å formulere seg. Dette kan føre med seg at det av og til er gitt besvarelser ut fra hva de mener vil være fornuftig, snarere enn hvordan de opplever situasjonen. Informantene som er ledere eller de som er ansvarlige er i flertall, og de kan ha et ønske om at arbeidet de gjorde, skal fremstilles godt. Min erfaring var at det ikke var slik i intervjuene som ble gjennomført, det var snarere en opplevelse av at de snakker åpent og ærlig. En annen faktor som kan bidra til svakheter, er at det kan ligge et ønske om at fagfeltet skal styrkes som bakteppe. Gjennom å få frem kommunikasjonsarbeidets viktighet i norske kommuner kan informantene være motiverte til å gi svar som ledes i den retningen. Det ble derfor valgt et semistrukturert intervju for å kunne være årvåken rundt dette. Videre kan det som beskrevet i metodekapittelet være en svakhet at jeg som forsker også er ansatt innenfor kommunikasjonsfeltet og kan ha glede av et styrket fagfelt. På den annen side har det gitt et bakteppe for undersøkelsen som har verdi. Jeg har på bakgrunn av dette vært opptatt av å være transparent.

## **6. Diskusjon**

Videre vil resultatene som kom frem etter intervjuene drøftes i lys av problemstillingen og det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Innledningsvis satte jeg søkelyset på to spørsmål

som jeg nå strukturerer diskusjonen etter: For det første hvordan kriser kan føre til organisasjonell læring, og for det andre hvordan kriser kan bidra til rolleendring for kommunikatører. Funnene mine viser at koronapandemien tilsynelatende førte til endringer når det gjelder hvordan kommunikasjonsmedarbeidere utfører sine oppgaver i dag, men det er uklart hvordan det er forankret i organisasjonen. Jeg skal videre diskutere om den økte statusen som informantene beskriver kan forklares ut fra teorien som er presentert om roller i den dominerende koalisjonen.

### **6.1 Endringer i arbeidsutførelse for kommunikasjonsmedarbeidere**

I intervjuene fremkom det at det har skjedd flere endringer som et resultat av lærdommen i koronapandemien. Krisen var et eksternt sjokk og har fungert som en katalysator for endring og fornyelse, i tråd med det vi finner i læringsteorien fra Seeger og kollegaer (2005). Det som fungerte godt, har de lært av og videreført i nåværende arbeidsrutiner. Denne endrede atferden så vi forklart i teorien om enkeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2018), og beskrives som viktig for organisasjonens læring. Informantene forteller litt skamfullt at håndteringen av koronapandemien ga dem en bratt læringskurve, og det ble tydeliggjort hva som manglet. I den forstand ser de på pandemien som en positiv bidragsyter til kommunikasjonsfaget. Det skjedde en kriselæring som forenklet organisasjonslæringen (Islam et al., 2022). Selv forklarer respondentene at endringene var en konsekvens av at de for det første var tvunget til å løse utfordringer og for det andre kjente på ansvarsfølelsen ved å finne løsninger. Det kan også synes å være en sterk kollektiv enighet om at informasjon var viktig under pandemien. Det at kommunikasjonsarbeidet hadde et felles mål, kan ha vært avgjørende. I hovedsak bidro kommunikasjonsrådgiverne til at organisasjonen utnyttet eksisterende ressurser bedre underveis i pandemien. Organisasjonene ser ut til å ha vært i stand til å gjøre de nødvendige endringene for å optimalisere kommunikasjonsarbeidet til det beste for situasjonen på kort tid. Motivasjonen til å få det til ut fra de ressurser som forelå, virket å være stor. Selv om det kan være risikofyllt å eksperimentere underveis og benytte seg av det Islam og kolleger (2022) beskriver som erfaringsbaserte læringsprosesser, var det helt avgjørende for å kunne skape god kommunikasjon i krisen. Dette er i tråd med argumentasjonen som forskerne videre beskriver; at kriser forenkler organisasjonslæringen gjennom at det tydeliggjøres hva som mangler og igangsetter søk etter ny kunnskap (Islam et al., 2022). Det ser også ut til å ha skjedd dobbelkretslæring nå når kunnskapen fra pandemien gir et løftet fokus, og det sees på mål og verdier med endringene (Jacobsen & Thorsvik, 2018). Gjennom erfaringsbaserte

læringsprosesser oppstod det positive erfaringer som ble kodet inn i rutiner og tatt med videre også etter pandemien. Et eksempel på dette er bruk av video som informantene rapporterte at ekspanderte i bruk som følge av at mulighetene for å møtes og se hverandre forsvant. Det ble tilgjengeliggjort penger i organisasjonen til å kjøpe utstyr, og medarbeiderne var ivrige etter å tilegne seg kunnskap. En annen endring som er beskrevet, er et tydeligere målgruppefokus. Det var avgjørende for at alle grupper av befolkningen skulle forstå restriksjoner og smitteråd slik at sjansen for smitte og spredning ble redusert. Gjennom å tenke ut hvor og hvordan man kunne nå de ulike gruppene, ble kommunikasjonsrådgiverne mer bevisste på hvordan de skulle jobbe for å nå de ulike gruppene. Det er en nyttig kunnskap også i dag ut fra kommunens krav til å spre viktig informasjon til innbyggerne. Klart språk har hatt et fokus i det kommunale arbeidet en stund, men med pandemien fikk dette arbeidet fart på seg. Det å snakke direkte og tydelig ble livsviktig. Det ser ut til at det har skjedd en større utnyttelse der allerede eksisterende ressurser får mer kunnskap (March, 1991), og endringer som ville tatt tid, ble raskere implementert med krisen.

Det var et ønske at de som skulle være informanter til denne undersøkelsen, skulle være dem som hadde jobbet tettest med informasjonsarbeid under pandemien. Det har også ført til at funnene er fra dem som har størst kunnskap til endringene. Det er ikke målt hvordan øvrige avdelinger eller organisasjon opplever implementeringen av endringene. Flere av informantene setter spørsmålsteget ved hvorfor det ikke er blitt gjort grundige evalueringer etter pandemien for fremtidig arbeid. Som beskrevet uttrykker de allerede ett år etter pandemien at de har vanskelig for å beskrive hvordan arbeidet ble gjennomført og at det ikke er skjedd formelle endringer. Det mener jeg kan bidra til at læringen ikke blir varig. Vi kan se for oss at det sterke tidspresset og alvorlighetsgraden har ført til at arbeidsoppgavene har blitt gjennomført av dem som kan det best, og at alle har vært opptatt med sine ansvarsområder. De har lært mye og blitt dyktigere i jobben sin på individnivå. På den annen side har de ikke nødvendigvis forankret endringene i organisasjonen, og kunnskapen eksternaliseres ikke slik som beskrevet av Jacobsen og Thorvik i læringssirkelen (2018). Roux-Dufort (2000) kan gjennom sin forskning ha funnet en forklaring på det: Han mener at organisasjoner er motvillige til å betrakte kriser som læringsarenaer nettopp fordi de vil tilbake til normalitet så raskt som mulig, og Tushman og O'Reilly (1996) fremsetter at store organisasjoner er mindre ivrige etter å endre seg.

Når læringen hovedsakelig er på individnivå og kun ser ut til å være forankret i personlige rutiner, kan det være en fare dersom den ansvarlige slutter. Det vil da være svært

viktig kompetanse som forsvinner. Ikke bare om krisehåndtering, men om kommunikasjonsarbeid generelt. Kollegaene rundt kan ha tilegnet seg kompetansen gjennom stedfortredende læringsprosesser (Islam et al., 2022) der kollegaene har endret måten å gjennomføre oppgaver etter å ha observert dem som har jobbet med krisehåndteringen, men dette er sårbart. Det var mange som var på hjemmekontor, og det er en risiko for at denne læringsmåten kan ha bydd på utfordringer ved at de ikke jobbet side om side. Stedfortredende læringsprosesser ser også ut til å ha gitt læring gjennom samarbeidet med omkringliggende kommuner der de har fått utforsket hvordan andre har løst utfordringer. Dette fremhever respondentene som gode arenaer for læring.

Det er interessant at endringene informantene forteller om, kun er innenfor de rammene som de allerede jobber. Optimalisering av kanaler, spissing av målgrupper og tydelig språk er justeringer på hvordan de skal utføre sine eksisterende arbeidsoppgaver. Endringene som er skjedd, er som følge av egen erfaring. Informantene gir ikke tilbakemeldinger på at det har skjedd strukturelle endringer i organisasjonen, snarere tvert imot: Som vi så i resultatkapittelet forteller de om en ekstremt stor arbeidsmengde, og de kan vise til gode resultater. Det til tross, det er ikke slik at kommunikasjonsavdelingene har fått større plass i organisasjonen gjennom større bemanning eller økte budsjetter som følge av pandemien. Den store ekstrainsatsen som ble utført under pandemien, er ikke til stede nå, og det er naturlig at synligheten da ikke nødvendigvis vil vedvare i like sterk grad. Noen forteller om flere ansatte, men det forklares av planlagte endringer som for eksempel kommunesammeneslåing, og de er tydelige på at det ikke er en konsekvens av pandemien. I én av kommunene som fikk statlig støtte til en ekstra kommunikasjonsmedarbeider for å jobbe med koronahåndteringen, er medarbeideren blitt fast ansatt, men personen har erstattet en som sluttet i kommunikasjonsavdelingen og overtatt en eksisterende stillingshjemmel.

Oppsummert viser funnene at pandemien har vært en katalysator for endring. Kanskje er det endringer som ville kommet med tiden, men krisetiden har trolig ført til verdifull erfaring på kortere tid enn under normale omstendigheter. Denne erfaringen har ført til endringer som er implementert i dagens arbeid. I tillegg til endring av hvordan oppgaver løses, ser det også ut til at det jobbes annerledes, for eksempel ved at det i mindre grad skrives refererende tekster, og at kommunikasjonsenhetene i større grad er i forkant. Denne lærdommen som er kommet i en krise, ser ut til å være lik det som er beskrevet i tradisjonell læringsteori, men det kan være at forankringen er svak. Vi har også sett at det ikke er skjedd strukturelle endringer. Grunig og Grunig (2006) fremsetter at fagkompetanse hos

kommunikasjonsleder er avgjørende for god kommunikasjon, og en sterk læring på individnivå kan ha styrket strategisk og faglig kompetanse. Den andre egenskapen Gruning og Gruning (2006) peker på, er viktigheten av å være en del av den dominerende koalisjonen. Når vi nå har sett på måten å jobbe på, er det videre interessant å se nærmere på om arbeidet under krisen endret rollen til de kommunikasjonsarbeiderne som er i organisasjonen, og at det på den måten har endret kommunikasjonsarbeidet.

## 6.2 Endring av rolle

Som beskrevet tidligere i oppgaven ble det i 2013 gjennomført undersøkelser som viste at kommunikasjonsmedarbeiderne i kommunene slet med sin posisjon, og at én av tre mente at ledelsen kunne brukt deres fagkompetanse mer. Den samme undersøkelsen viste at kommunikasjonsrådgivere i kommunen ikke opplever en like sterk posisjon som sine kollegaer i private virksomheter (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 69). Dette kjenner jeg igjen i mitt materiale. Blant informantene var det seks stykker som ikke hadde plass i kommunedirektørens ledergruppe. De øvrige åtte informantene opplyste at de eller deres kommunikasjonsleder hadde plass rundt kommunedirektørens bord. Samtlige ga uttrykk for at det å sitte tett på dem som tar avgjørelser er viktig for kvaliteten på kommunikasjonsarbeidet de kan gjennomføre, spesielt med begrunnelse i å være med på, og kjent med, prosesser fra start til gjennomføring. Det å delta i den dominerende koalisjonen trekkes også frem i teorien som avgjørende for godt kommunikasjonsarbeid (Grunig & Grunig, 2006, s. 10).

I resultatene av undersøkelsen kom det frem at det har skjedd en endring under pandemien. Informantene i vår undersøkelse forteller at samtlige kommuner hadde kommunikasjonskompetanse i kriseledelsen. De hadde en plass i det som i teorikapitlet omtales som den dominerende koalisjonen. Det er nærliggende å tenke at ledelsen raskt forsto hvor viktig kommunikasjon ville bli under håndteringen av koronapandemien. Det var viktige budskap som skulle formidles, og det var avgjørende at flest mulig fikk tilgang på denne informasjonen. Ikke bare skulle informasjon formidles, men det var også et ønske om å påvirke befolkningen til å følge restriksjoner og oppfordringer. Det var en krise, og det var alvor. I tillegg til dette er det også et statlig ønske at kommunikasjonskompetanse er representert i kommunes kriseberedskap (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2018).

I mine resultater uttrykker informantene at pandemien har ført med seg positive endringer når det gjelder kommunikasjonsarbeidet. Gjennomgående forteller de at de gjennom en krise fikk mulighet til å vise frem at kommunikasjon er en fagkompetanse og en kompetanse kommunen hadde stor nytte av. I teorikapittelet ble Shannon A. Bowens (2009) fem mulige veier til å få en plass i den dominerende koalisjonen presentert. Det første hun peker på, og det som ser ut til å virke mest effektivt, er nettopp en krisesituasjon. Hun beskriver at kriser gir oppmerksomhet og tillit fra ledelsen. Hennes materiale viser at dette ikke nødvendigvis er vedvarende, og at det er viktig å gripe muligheten. Det er overførbart til mitt materiale. Det som skilte koronapandemien fra mange andre kriser, var at den vedvarte over lang tid, ca. to år. Det kan ha vært med på å gi en ekstraordinær mulighet til å etablere seg som en del av den dominerende koalisjonen.

Den andre mulige veien til den dominerende koalisjonen som Bowens presenterer, er gjennom arbeid med etiske dilemmaer. Når kommunen fikk oppmerksomhet fra innbyggere og lokalpresse rundt etiske dilemmaer, for eksempel at nedstigning av utelivsbransjen kunne føre til konkurser som igjen kunne ført til stor arbeidsledighet, kunne kommunikasjonsrådgiverne vise frem sin ekspertise og fungere som viktige rådgivere. Denne rådgiverrollen mener Bowens at kan styrke lederes syn på hvor viktig kommunikasjonsrollen oppleves. I resultater forteller flere av informantene at de opplever at deres rolle i større grad har gått fra å være utøvende, i form av for eksempel produksjon av pressemelding og nettsaker, til å bli rådgivende. De forteller at de oftere blir spurt om råd fra hele organisasjonen. De uttrykker at pandemien har ført til at organisasjonen har fått øynene opp for hva de kan utføre. På den annen side så er det som tidligere beskrevet ikke endret antallet som jobber med kommunikasjon. Det betyr at måten å arbeide på endrer seg gjennom for eksempel at andre ting blir nedprioritert. Noen av informantene reflekterte rundt det, og beskrev at de i mindre grad refererte fra hendelser gjennom å lage saker om ting som hadde hendt på nettsider og sosiale medier. Når de formelle strukturene ikke blir endret, har kommunikasjons-medarbeiderne selv justert arbeidshverdagen for å optimalisere arbeidet etter at de har tilegnet seg ny kunnskap. Hvordan dette vil påvirke hvordan kommunikasjonsarbeidet blir sett på fremover, kan være spennende å utforske videre.

Den tredje veien til den dominerende koalisjonen er ifølge Bowens å bygge troverdighet gjennom utholdende å ha korrekte analyser over tid. Underveis i pandemien ble det gjort undersøkelser som viste at kommunikasjonsarbeidet som ble gjort av kommunene, ble verdsatt av befolkningen, og de ga gode skussmål til arbeidet som ble gjort.



Kommunikasjonsmedarbeiderne forteller at de jobbet mye og var motiverte til å gjøre en god jobb. De var tilgjengelige for ledelsen, selv når ribba ble satt inn på julaften, som én av informantene beskriver. På den annen side var dette arbeidet ekstraordinært, og det er ikke nødvendigvis slik at kommunikasjonsmedarbeiderne fungerer like godt i andre type arbeid som krever korrekte analyser og troverdighet. Det kunne vært spennende å sett nærmere på hvordan ledergruppen i kommunene i dag ser på kommunikasjonskompetansen i kommunen for å undersøke om effekten er vedvarende.

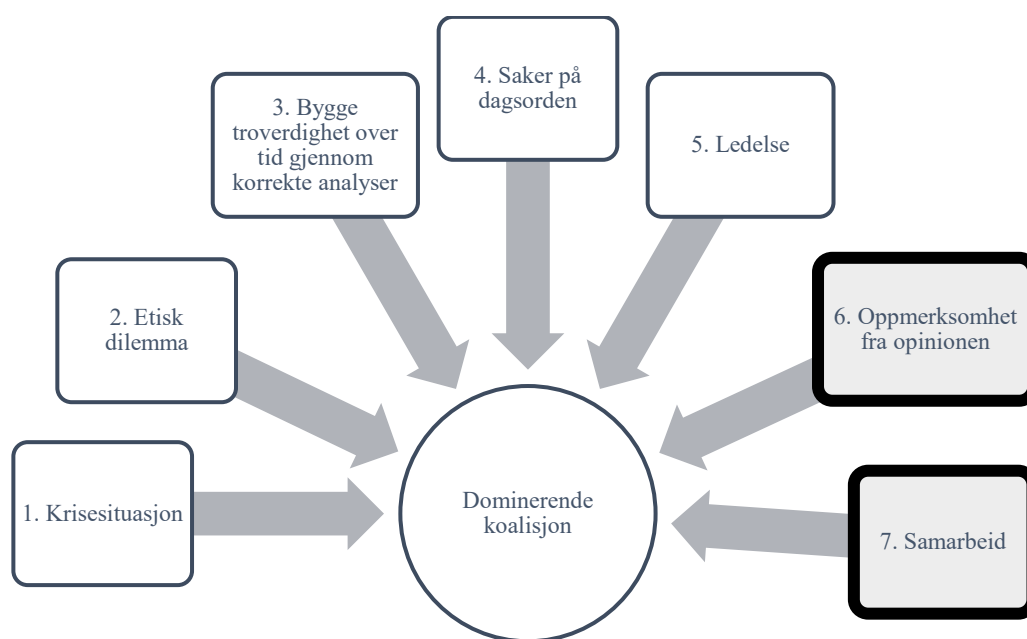
Den fjerde og nest siste veien i Bowens steg til den dominerende koalisjonen er når media skal håndteres. Informantene i vår undersøkelse beskriver et spesielt stort medietrykk. Flere opplevde å ha daglig kontakt med pressen. De skrev pressemeldinger, gjennomførte pressekonferanser og hjalp organisasjonen med å håndtere henvendelser. Flere av informantene forteller at forholdet til pressen var annerledes enn det normalt er. Det var en felles forståelse for at det viktige var å formidle korrekt informasjon til befolkningen på en forståelig måte og samtidig skape minst mulig usikkerhet knyttet til blant annet smittesporing og vaksinerings. Det bidro til at pressen i flere tilfeller opplevdes som en samarbeidspartner. Én av informantene forteller at de sendte kake til redaksjonen etter pandemien som takk for hjelpen. Informantene gir et bilde av at pressekontakten nå er normalisert, men flere forteller at de fortsatt opplever at relasjonen til journalistene er tettere, og at de opplever en større forståelse for hverandres oppdrag. Bowen har også funn i sin undersøkelse som viser at det å ha saker på dagsorden kun vedvarer når medieinteressen er til stede, og at denne svekkes over tid. Vi kan se for oss at den tette relasjonen over så lang tid kan ha ført med seg endringer som gir andre verdier i kraft av et tettere pressenettverk, at det er enklere å snakke sammen «off record», troverdighet til kommunens arbeid og en enklere tilgang til å få publisert informasjon i pressens kanaler. På den annen side er dette trolig personlige relasjoner og fører ikke nødvendigvis med seg en generell rolleendring for kommunikasjonsmedarbeidere i norske kommuner generelt.

Bowens siste funn og den femte veien for kommunikasjonsrådgivere til ledende posisjonering er nettopp gjennom lederegenskaper og evne til å vise autoritet (Bowen, 2009). Det at kommunikasjonsrådgiverne har følt seg viktige under pandemien, kan ha gitt autoritet. De fikk en formell posisjon i kriseledelsen. De beskriver at de har blitt lyttet til og har fått anledning til å ta viktige avgjørelser underveis i hele pandemien.

Alle fem veiene som Bowen har kommet frem til i sin empiri, kan også fungere som en forklaring på mine informanternes opplevelse av at kommunikasjonsmedarbeiderne har større

verdi i dag. Under pandemien hadde kommunikasjonsmedarbeidere en sterk formell posisjon, blant annet med plass i kriseledelsen, og informantene opplever at mange har fått øynene opp for viktigheten av kommunikasjonsarbeid. Selv om de opplever en endret status, har ikke den formelle posisjonen endret seg fra før pandemien. Det kan også her forklares med ønsket om å komme raskt tilbake til normalitet, eller med at endring i en stor og tungrodd organisasjon som offentlig sektor er vanskelig (Tushman & O'Reilly, 1996). Til tross for at den formelle rolleendringen ikke har funnet sted etter pandemien, uttrykker informantene likevel at deres posisjon er endret gjennom en styrket uformell rolle. Den dominerende koalisjonen er som beskrevet ikke nødvendigvis den formelle ledergruppen, men det er et begrep for dem som har den uformelle makten. Én av informantene reflekterte rundt det gjennom å beskrive at hen tidligere ønsket en formelt ledende posisjon, men nå er opplevelsen at den uformelle makten er det som egentlig har betydning for å utøve god kommunikasjon i kommunen, og er tilfreds med situasjonen.

I mine funn ser det ut til at uansett hvilken vei man bruker, så er det gjennomgående slik at den mest effektive måten å posisjonere seg på er gjennom synlighet. Å være til stede i kanaler som opinionen legger merke til, og benytte samarbeid til å få en arena hvor man kan vise frem fagkunnskapen og effekten av god kommunikasjon. I tillegg til de fem veiene Bowen presenterer, vil jeg derfor ut fra egne funn fremsette to nye mulige veier som et bidrag til teoriutviklingen:



Figur 4: Modell bearbeidet fra Bowens artikkel "What Communication Professionals Tell Us Regarding Dominant Coalition Access and Gaining Membership" (Bowen, 2009) med nummer seks og syv som mine bidrag til teoriutviklingen.

Den første er *oppmerksomhet fra opinionen*. Under pandemien fikk kommunene en viktig rolle for å håndtere pandemien. Spesielt gjennom å innføre lokale restriksjoner, smittesporing og vaksinerings. Det førte til at «alles øyne» var rettet mot kommunenes kanaler. I dagens kommunikasjonsarbeid med blant annet muligheter for SMS-varslings og dialog på sosiale medier, ble kontakten med innbyggerne viktig. Dette førte til at kommunikasjonsmedarbeiderne ble lagt merke til. Dette kan ligne på det Bowens beskriver i steg 4: «Saker på dagsorden», men det er ikke nødvendigvis slik at det er media som må håndteres. Gjennom systematisk å jobbe med målrettestyrt informasjon, klart språk og tilgjengelighet får opinionen troverdighet, og rollen til kommunens kommunikasjonsarbeid kan styrkes. Den andre nye veien er *samarbeid*. Informantene forteller om ulike samarbeidskonstellasjoner. Det var for noen et samarbeid med nabokommunene, med frivillige organisasjoner og med næringslivet. Det uttrykkes videre tettere samarbeid med kollegaer i kommunikasjonsavdelingen og med organisasjonen ellers. For eksempel var kommunikasjonsavdelingen avhengig av kommunelegens kunnskap om smittespredning, og kommuneoverlegen var avhengig av kommunikasjonsavdelingens kompetanse rundt formidling. Flere peker på at samarbeidet som fant sted under pandemien, ikke er til stede på samme måte, men reflekterer rundt at det trolig er mer samarbeid enn før pandemien. Når flere jobbet sammen, ble det også skapt en arena for å vise frem fagkompetansen og på den måten endre synet omgivelsene har på rollen gjennom erfaringer.

Summen av at kommunikasjonsmedarbeiderne har tatt disse syv stegene, kan være forklaringen på hvorfor informantene opplever deres rolle som styrket. Felles for alle er at de utgjør en arena for å synliggjøre fagkompetansen til kommunikasjonsmedarbeiderne og hvordan de kan bidra i organisasjonen. På den måten kan man argumentere for at en krise setter kommunikasjonsmedarbeiderne i rampelyset og er en god arena for å vise seg frem, og for å gi andre en opplevelse og erfaring med hvilken kompetanse de besitter. På den annen side er det usikkert om denne opplevelsen vil vedvare. Det er om lag ett år siden de siste restriksjonene opphørte, så det kan være at folks hukommelse om hvor avgjørende det var å få rett og god informasjon i en usikker tid, vil oppleves som mindre viktig og at rollen til kommunikasjonsmedarbeidere svekkes med tiden. Når søkelyset nå ikke lenger er på kommunikasjonsavdelingen, kan det være at motivasjonen for å stå på ekstra for kommunikasjonsfaget svekkes, og at behovet ikke lenger oppleves som så sterkt, spesielt når endringene ikke formelt er implementert i organisasjonen.

Disse funnene kan ha praktiske konsekvenser for kommunikasjonsmedarbeidere i kommunen. Den statusen som kommunikasjonsfaget har nå, kan forsvinne. Med tiden vil ledere og medarbeidere byttes ut, og det vil bli nye samarbeidskonstellasjoner. De tette båndene som ble etablert under krisen, ser ut til å være relasjonelle og ikke strukturelle og er på den måten sårbare ved endringer. Det kommer nye ting som engasjerer og kan endre kommunens søkelys og fokus til andre områder. Dersom kommunikasjonsmedarbeiderne skal få beholde den høye statusen de opplever, bør de gripe mulighetene til å skape strukturelle endringer nå. Kommunikasjonsmedarbeiderne burde kjempe for en plass i den dominerende koalisjonen gjennom en eller flere av de syv veiene som nevnt over. Selv om det er uklart om det er avgjørende å ha en formell plass blant ledergruppa, kan tiden nå være inne for å etablere formelle møteplasser mellom ledelse og kommunikasjonsavdelinger dersom ikke dette eksisterer fra før. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å invitere til strategiprosesser rundt kommunikasjon og faste møtepunkt med sentrale aktører i organisasjonen for å diskutere kommunikasjonsarbeidet. Videre kan det være verdifullt å gripe muligheter når ulike planer, som for eksempel kommuneplanen, skal revideres slik at kommunikasjonsarbeidet løftes frem i kommunale prosesser. Videre anbefales det å benytte den sterke posisjonen til å jobbe internt i kommunikasjonsavdelingen. Det bør sees på kommunikasjonsplanen, mål og verdier for å sørge for læring på organisasjonsnivå og på den måten bidra til at kunnskapen er med på å utvikle organisasjonen på lang sikt.

### 6.3 Videre forskning

Det kan være spennende å forske videre på hvorfor ikke det gjøres formelle endringer når erfaringene er gode. Videre kunne det vært spennende å sett nærmere på om funnene i denne oppgaven kan ha overføringsverdi til andre fagområder. Bakgrunnen for at kommunikasjonsmedarbeiderne opplevde verdien av en krise så sterk, kan handle om at de opplever å ikke ha blitt verdsatt, men det kan også være at alle fagområder ville opplevd den samme følelsen av å være viktigere dersom de ble satt i rampelyset. Det kunne også vært spennende å se på om resultatene fra denne oppgaven står seg i fremtiden ved å gjennomføre intervjuer med de samme informantene senere. Videre ville det vært spennende å se på hvordan ledere, kollegaer, media og opinionen for øvrig opplever statusen til kommunikasjonsmedarbeiderne i norske kommuner. På bakgrunn av oppgavens omfang er ikke dette undersøkt her, men kan ha verdi for å erverve mer kunnskap innenfor dette feltet.

## 7. Konklusjon

I denne oppgaven har det kommet frem spennende funn om endringer nå som støvet har lagt seg og hverdagen er tilbake. Jeg har spesielt vært interessert i endringer hva gjelder arbeidsoppgaver og rollen til kommunikasjonsmedarbeiderne. Problemstillingen er: *«I hvilken grad har erfaringene fra kommunenes kommunikasjonsarbeid under koronapandemien endret rollen til, og arbeidet med kommunikasjon i norske kommuner».*

Koronakrisen bidro til et fokus rundt kommunikasjonsoppgaver. Det ble jobbet mye og intensivt i en avgrenset tidsperiode, og deres stemme ble hørt av ledelsen. Mine funn viser at en krise kan være et virkemiddel for å innføre endringer i organisasjonen, men det er en risiko for at endringene ikke er varige som følge av manglende forankring. Spesielt argumenteres dette med at læringen hovedsakelig er individuell, og at det er få formelle endringer som har funnet sted. Vi kan stille oss spørsmål om læringen har ført til en personlig anerkjennelse heller enn en institusjonell anerkjennelse, og at denne opplevelsen av at individet føles viktig ikke vil være vedvarende. Det kan bety at dersom det skal innføres endringer som følge av pandemien, er det viktig å benytte den sterke posisjonen som fagfeltet har nå. Det tydeligste funnet i undersøkelsen var flertallet av informantenes opplevelse av at rollen til kommunikasjonsmedarbeiderne ble endret. Krisen fungerte som en øyeåpner for organisasjonen og omgivelsene om hvor viktig kommunikasjonsoppgavene er for en kommune. Spesielt trekkes det frem at dette har medført at arbeidet har gått fra å være utførende i form av å skrive tekster, filme og ha pressekontakt til å være mer rådgivende. Flere opplever at mange har oppdaget at kommunikasjon er en fagkompetanse.

I undersøkelsen har jeg funnet at kommunikasjonsrådgivere i norske kommuner i hovedsak trengte en arena for å vise hvor viktig informasjon er, og hvordan de kan bidra med sin fagkompetanse. En krise som koronapandemien fungerte som en slik arena. Det er videre interessant at kommunikasjonsmedarbeiderne opplever at ledelsen har forstått hvor viktige de er, men at de som tidligere ikke var en del av ledergruppen, fortsatt ikke er det. Det ser heller ikke her ut til at det er skjedd en formell endring på fagfeltet. Det er ikke mer økonomi eller flere ansatte, og den formelle posisjonen til lederne av kommunikasjonsavdelingen har ikke endret seg. Det kan være sårbart også hva angår roller, og det er ikke gitt at den lærdommen som krisen førte med seg, er forankret nok til å videreføres dersom de som jobbet med krisehåndteringen slutter og relasjonen til ledelsen endres. På den annen side viser funnene i denne undersøkelsen at det er skjedd en uformell rolleendring, og at det er skjedd en endring i måten det arbeides på som verdsettes av kommunikasjonsmedarbeiderne. For flere av

informantene verdsettes denne endringen så sterkt at de skamfullt takker koronaen for muligheten til å vise frem fagfeltet. De har fått ha scenelyset rettet mot seg i en lang periode. Det ser ut til at det å stå i rampelyset har bidratt til at ledelsen, kollegaer, media og opinionen har sett hvilken verdi kommunikasjonsmedarbeiderne har. Kanskje er det nettopp det som skal til for at rollen til alle fagområder forsterkes – å få plass i rampelyset?

## 8. Referanseliste

- Album, D., Nordli Hansen, M. & Widerberg, K. (2010). *Metodene våre : eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>
- Bowen, S. A. (2009). What Communication Professionals Tell Us Regarding Dominant Coalition Access and Gaining Membership. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 418-443. <https://doi.org/10.1080/00909880903233184>
- Deloitte. (2021). *Undersøkelse - Kommunens erfaring fra koronapandemien så langt*. KS. <https://www.ks.no/contentassets/905e878a82f2433e8ccae7ee9eb9c808/Sluttrapport-fra-KS-undersokelsen-om-kommunenes-erfaringer-fra-koronapandemien-sa-langt.pdf>
- Dewey, J. (2003). Social inquiry\*(1938). I G. Delanty & P. Strydom (Red.), *Philosophies of Social Science: The Classic and Contemporary Readings* (s. 290). Open University.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2018). *Veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt* (978-82-7768-463-5).  
[https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieell/veiledere/veileder\\_til\\_forskrift\\_om\\_kommunal\\_beredskapsplikt.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieell/veiledere/veileder_til_forskrift_om_kommunal_beredskapsplikt.pdf)
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. I J. Grunig (Red.), *Excellence in public relations and communication management* (s. 29).
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (2013). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Durutta, N. (2006). The corporate communicator: A senior-level strategist. *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*, 19-30.
- Fornyings-og administrasjonsdepartementet. (2009). *Statens kommunikasjonspolitikk*.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statens\\_kom\\_pol\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statens_kom_pol_web.pdf)
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347-361.
- Gambit H+K. (2020). *Slik lyktes kommunene med sosiale medier under koronapandemien*.  
<https://www.hkstrategies.no/no/slik-lyktes-kommunene-med-sosiale-medier-under-koronapandemien/>
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig*
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2006). Characteristics of excellent communication. *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*, (3), 3-18.
- Gulbrandsen, T. J. & Eriksen, I. (2013). *Kommunikasjonsrådgivere - en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv?* (2013:6). Institutt for samfunnsforskning og Proba samfunnsanalyse. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/handle/11250/177447>

- Islam, K., Edwards, A. L., Shi, D., Lim, J. R., Sheppard, R., Liu, B. F. & Seeger, M. W. (2022). Crisis communication and learning: the US higher education's response to a global pandemic. *The Learning Organization*, 29(4), 357-376. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2021-0121>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Bd. 4). Fagbokforlaget.
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner* (LOV-2018-06-22-83). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-22-83>
- Kommunikasjonsforeningen. (2022). *Om oss*. Kommunikasjonsforeningen. <https://www.kommunikasjon.no/om-oss>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju (Vol. 2). *Gyldendal Norsk Forlag AS*.
- Mano, R. S. (2010). Past organizational change and managerial evaluations of crisis. *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 489-507. <https://doi.org/10.1108/13665621011082864>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard business review*, 74(3), 75. <https://web-p-ebscobhost-com.ezproxy.oslomet.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=23b9c7fb-df87-4bdb-a3a6-ed53ae328793%40redis>
- Mitroff, II. (2020). Corona virus: A prime example of a wicked mess. *Technol Forecast Soc Change*, 157, 120071. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120071>
- NOU 2020:24. (2020). *Et sårbart samfunn— Ufordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. J.-o. beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/1c557161b3884335b4f9b89bbd32b27e/no/pdfa/nou200020000024000dddpdfa.pdf>
- NOU 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Koronakommisjonen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/>
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring: governance på norsk* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Rørvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. I. Universitetsforlaget: Oslo.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M. & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78-95. <https://doi.org/10.1108/09534810510579869>
- Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons.
- Sentio. (2021). *Borgerundersøkelsen*. Sentio.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Norges 100 mest folkerike kommuner*. Hentet 14. mai 2022 fra <https://www.ssb.no/befolkning/folketall/artikler/norges-100-mest-folkerike-kommuner/tabell-1.norges-100-mest-folkerike-kommuner200>
- Stern, E. (1997). Crisis and learning: A conceptual balance sheet. *Journal of contingencies and crisis management*, 5(2), 69-86.
- Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Bd. 3). Oslo. Gyldendal akademisk.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Øverby, H. (2022). Smarttelefon. I S. N. Leksikon (Red.). Hentet 16.12.2022 fra <https://snl.no/smarttelefon>



## 9. Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Om informanten:

- Navn?
- Stillingstittel?
- Kommune?
- Utdannelse?
- Tidligere arbeidserfaring (innen kommunikasjon)?
- Hvor lenge har du vært ansatt i kommune?
- Ble du ansatt for å jobbe med kommunikasjon eller andre roller?
  - Hvor lenge har du jobbet med kommunikasjon?

Om organiseringen:

- Hvor mange er dere som jobber med kommunikasjon?
- Hvor i organisasjonen er kommunikasjon plassert (i linja, eller som egen avdeling osv.)?
- Hvordan vil du beskrive oppgavene til kommunikasjonsavdelingen (eller tilsvarende)?
- Hvordan vil du beskrive dine oppgaver?
- Opplever du kort vei til kommunens ledergruppe (eller tilsvarende)?
- Har dere en utarbeidet kommunikasjonsstrategi?
  - Hvordan er den forankret i organisasjonen?
- Har dere en krisehåndteringsstrategi?
  - Når fikk dere den?
  - Opplevde du den som nyttig under koronapandemien?

Om kommunikasjonsarbeidet:

- Hvordan jobbet dere som kommunikasjonsavdeling under pandemien?
- Hva var annerledes?
  - Organiserte dere kommunikasjonsarbeidet annerledes?
  - Hadde dere flere ressurser?
  - Hvordan samhandlet dere med kriseledelsen og andre ledere?
  - Brukte dere kanalene annerledes?
  - Hvilke sosiale medier benyttet dere?
    - Var det noen nye kanaler som ble tatt i bruk?
  - Hvordan samarbeidet dere med lokalpresse?
  - Hvordan samarbeidet dere med andre kommuner?
  - Hvordan samarbeidet dere med andre organisasjoner?
    - Har nettverket blitt større?
- Hva opplever du at dere lærte under håndteringen av pandemien?
- Hvordan var arbeidsbelastningen til de som jobbet med kommunikasjon under krisen?
  - Hvis stor, opplever du at det har noen konsekvenser for dagens arbeid?

Endringer etter koronapandemien:

- Hvis du sammenligner arbeidshverdagen nå med før pandemien, er det noen endringer?
  - Hvilke endringer er innført, hvorfor og hvordan?
    - Kanalvalg?
    - Samarbeid?
    - Organisering (plassering i organisasjonen)?
    - Ressurser (økonomi og bemanning)
  - Hvorfor er ikke endringer innført?
- Er det endringer du opplever at dere burde innføre?
  - Hvorfor mener du det er viktig?
  - Hva mener du er grunnen til at det ikke er innført?
  - Opplever du slitasje, at folk er lei – og ønsker alt tilbake som før?
- Hvordan har endringene skjedd? (bare fortsatt i samme spor som etter Korona, eller er det gjort formelle endringer i strategier, planer osv.)
- Opplevde du at det var endringer som var planlagt – som ble raskere innført?
- Opplevde du økt kompetanse i kommunikasjonsavdelingen som følge av krisearbeidet?
  - Hvordan kompetanse?
  - Hvorfor tror du ikke det var kompetanseheving?
- Hvordan opplever du endringsviljen generelt i kommunen?
- Er det skjedd en endring hva gjelder viljen til omstilling/ endring?

Om omdømmet til kommunikasjonsarbeidet:

- Opplever du at statusen til kommunikasjonsarbeidet er endret i egen organisasjon etter pandemien?
  - Evt. Hva er endret?
  - Hvorfor tror du den er endret?
  - Hvordan opplevde du den før?
  - Hvordan opplevde du den under?
  - Hvordan opplever du den nå?
- Opplever du at statusen til kommunikasjonsarbeidet er endret utenfor egen organisasjon etter pandemien?
  - Evt. Hva er endret?
  - Hvordan opplevde du den før?
  - Hvordan opplevde du den under?
  - Hvordan opplever du den nå?

## 9.2 Vedlegg 2: Vedlegg til NSD-skjema, bruk av privat IKT-utstyr

### Bekreftelse fra OsloMet

Viser til meldeskjema med referansenummer: 104664 i forbindelse med gjennomføring av masterprosjekt "Om kommunikasjonsarbeid i norske kommuner etter pandemien" ved OsloMet.

I avsnittet om behandling av datamaterialet opplyser NSD om følgende: Datainnsamling, oppbevaring eller lagring på private lagringsenheter som privat pc, mobiltelefon, minnepinne osv. er ikke anbefalt og forutsettes avklart med behandlingsansvarlig institusjon.

I mitt prosjekt skal jeg intervju 10-15 personer som jobber med kommunikasjon i norske kommuner. De skal intervjues på teams. Foruten navn, e-post, arbeidssted og utdanning er det få personopplysninger da det er arbeidsoppgaver/arbeidsplassen som hovedsakelig er det spennende i denne oppgaven. Det skal gjøres lydopptak med appen «Diktafon» som lagres hos behandlingsansvarlig (OsloMet).

Viser til OsloMet sin FoU-håndbok: <https://ansatt.oslomet.no/personvern-dataplaner-databehandling>. Det følger av retningslinjene her at særlige kategorier av personopplysninger (sensitive) ikke skal lagres på privat utstyr. Andre personopplysninger kan lagres på private datamaskiner eller annet privat utstyr under forutsetning av at kryptering. Enheter som har forbindelse med nett skal aldri brukes til lyd- eller videoopptak, f.eks. mobiltelefon og nettbrett. Zoom kan brukes på privat PC til å gjennomføre forskningsintervju, men det kan ikke gjøre lydopptak. Mer informasjon her: <https://ansatt.oslomet.no/rutine-zoom-forskningsintervjuer>. Lydopptaket må gjøres med nettskjema diktafon app. Mer informasjon her: <https://student.oslomet.no/kom-i-gang-med-lydopptak>

OsloMet aksepterer bruk av personlig datamaskin ved skriving og analyse av data ved dette masteroppgaveprosjektet, under følgende forutsetninger:

- Aktuelle data skal alltid være kryptert med unntak av når de er i aktiv bruk.
- Før data dekrypteres (åpnes), skal datamaskinen kobles av internett (både trådfast og trådløst), og forbli frakoblet til data igjen er kryptert.
- Informasjon om kryptering finnes her: <https://ansatt.oslomet.no/kryptering>

Underskrift fra behandlingsansvarlig institusjon, ved Øyunn Syrstad Høydal.

Oslo, 16. november 2023

Øyunn Syrstad Høydal

Veileder

## 9.3 Vedlegg 3: Godkjennelsesbrev fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave OsloMet: Om kommunikasjonsarbeid i norske kommu...](#) / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
104664

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
22.11.2022

**Prosjekttittel**

Masteroppgave OsloMet: Om kommunikasjonsarbeid i norske kommuner etter pandemien

**Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

**Prosjektansvarlig**

Øyunn Syrstad Høydal

**Student**

Charlotte Svensen

**Prosjektperiode**

15.10.2022 - 01.07.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til videre med prosjektet!

## 9.4 Vedlegg 4: Samtykkeerklæring og bruk av Zoom i forskningsintervjuer

Du er invitert som deltager i et forskningsintervju som skal gjennomføres i videoverktøyet Zoom. I dette skrivet gir vi deg informasjon om hva deltakelsen vil innebære for deg. Det følger også med praktisk informasjon om gjennomføring av intervjuet.

Du må ha lest denne informasjonen før du samtykker til å delta i intervjuet og før du samtykker til et eventuelt opptak av intervjuet.

### Om intervjuet

- Møtet gjennomføres som et enkeltintervju.

### Formål

Temaet for masteroppgaven er kommunikasjonsarbeidets status i norske kommuner, og spørsmålet om kommunikasjonen er endret etter pandemien.

Problemstillingen er (denne kan justeres noe ved behov):

I hvilken grad har erfaringene fra kommunenes kommunikasjonsarbeid under koronapandemien endret rollen til, og arbeidet med kommunikasjon i norske kommuner i dag?

Studenten har en svært stor interesse for kommunikasjonsfeltet. Som journalist har hun sett viktigheten av godt informasjonsarbeid, og som kommunikasjonssjef har hun sett kompleksiteten i organiseringen av godt kommunikasjonsarbeid. I dag jobber hun i kommunikasjonsavdeling i Tønsberg kommune, og er nysgjerrig på hvordan det fungerer andre steder, og hvordan andre løser oppgave.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er gjort en strategisk utvelgelse blant middels store kommuner. Du har fått spørsmål om å delta fordi du jobber med kommunikasjon i en av Norges 50 største kommuner.

Det er tatt ut en liste over kommunens størrelse på Statistisk sentralbyrå sine sider, og det er gjort søk på kommunenes hjemmeside for å finne e-postadresse til de som jobber med kommunikasjon i den aktuelle kommunen. Det er sendt e-post med forespørsel om å delta til denne e-postadressen, med en oppfordring om å videresende i egen organisasjon dersom det er hensiktsmessig.

Det er mellom 10-15 personer som er informanter i denne undersøkelsen. Din e-postadresse er jobbrelatert, og oppgitt som offentlig informasjon på din kommunes hjemmeside eller den er videreformidlet fra andre ansatte i kommunen.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. De fleste vil gjennomføres på Zoom. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan kommunikasjonsavdelingen er organisert, hvordan det ble jobbet før, under og etter nedstengingen under koronapandemien, og dine synspunkter rundt arbeidet. Det vil gjøres lydopptak av samtalen. Lydopptaket skal brukes til å transkribere opplysningene som fremkommer.

### Spørsmål om personopplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Du kan bli spurt om navn, arbeidssted, tittel, utdanning, arbeidsoppgaver og generelt om organisering av arbeidsplassen og oppgaver, og dine tanker og meninger rundt dette. Det vil ikke bli stilt spørsmål om din helse

Veileder Øyunn Syrstad Høydal og student Charlotte Svensen vil ha tilgang til intervjuene som gjøres.

Lydopptaket vil gjøres med appen «Diktafon» som gjør at lydopptaket sendes til «Nettskjema» som er OsloMet sin løsning for sikker oppbevaring av data. Transkriberingen vil ligge på OsloMet sine servere.

Du skal ikke nevnes med navn i oppgaven. Men det kan være aktuelt å oppgi kommune og rolle og på den måten være mulig å gjenkjenne deltakerne i publikasjonen.

### Opptak og notater fra intervjuet

Det vil bli tatt opptak av lyd i annet verktøy.

Dersom det gjøres opptak, vil alt du sier bli med på opptaket.

## Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i intervjuet. Hvis du velger å delta/svare, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn.

Det er ikke mulig å trekke tilbake samtykket etter at intervjuet er gjennomført, men du kan be om at opptaket eller notatene av det du har sagt slettes.

Alle dine personopplysninger og utsagn vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent. Prosjektet er planlagt avsluttet 1. juli.

Dersom det er et ønske å bevare materialet til forskningsformål vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres etter prosjektslutt. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til for eksempel forskning. Lydopptakene blir slettet, og i transkriberingen vil navn, kommunenavn og andre opplysninger som knyttes til deg anonymiseres.

Bakgrunnen for at datamaterialet skal lagres videre er for eventuell videre forskningsformål og/eller undervisning og etterprøvbarehet.

Datamaterialet lagres ved for eksempel behandlingsansvarlig institusjon, OsloMet. Dette lagres i maksimalt to år. Studenter og andre forskere kan få i perioden få tilgang til anonymisert materiale.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke i henhold til personvernforordningen artikkel 6 og artikkel 9.

ved alminnelige personopplysninger artikkel 6 a) «den registrerte har samtykket til behandling av sine personopplysninger for ett eller flere spesifikke formål»,

ved særlige kategorier som f.eks. helseopplysninger, fagforening eller liknende artikkel 6 a) og artikkel 9, nr 2 a) «Den registrerte har gitt uttrykkelig samtykke til behandling av slike personopplysninger for ett eller flere spesifikke formål, unntatt dersom det i unionsretten eller medlemsstatenes nasjonale rett er fastsatt at den registrerte ikke kan oppheve forbudet nevnt i nr. 1.»

### **Ansvarlig**

OsloMet er behandlingsansvarlig for innsamlingen og for behandlingen av dine personopplysninger.

### **Kontaktpersoner**

Hvis du har spørsmål eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med leder for prosjektet veileder Øyunn Syrstad Høydal (oyhoy@oslomet.no).

Hvis du har spørsmål til personvernombudet, kan du ta kontakt på [personvernombudet@oslomet.no](mailto:personvernombudet@oslomet.no).

Takk for ditt bidrag til forskningen ved OsloMet!

Med vennlig hilsen

Charlotte Svensen, student

Praktisk informasjon om gjennomføring av møtet

### **Zoom-appen**

Dersom du ikke allerede har lastet ned Zoom-appen, anbefaler vi at du gjør det før møtet starter. Du finner den her:

PC/MAC: <https://oslomet.zoom.us/download>

Telefon/Nettbrett: <https://apps.apple.com/us/app/id546505307>



<https://play.google.com/store/apps/details?id=us.zoom.videomeetings>

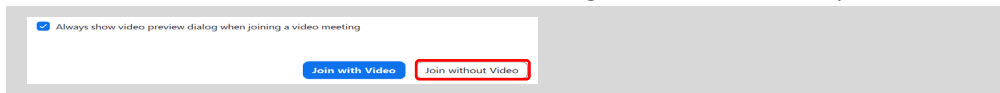
Det er også mulig å delta via nettleser. Chrome og Safari er anbefalt. Det vil ikke fungere i Edge og Internet Explorer.

### Forberedelser

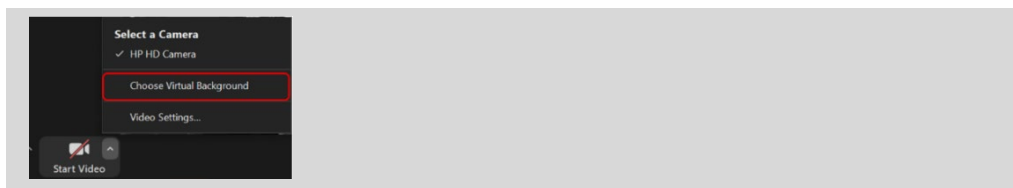
Pass på at du sitter på et sted hvor ingen kan høre lyd fra samtalen eller se skjermen din. Bruk hodetelefoner om du har.

### Skru av video og endre visningsnavn

Dersom du ønsker, kan du skru av video i det du går inn i møtet. Klikk på «Join without Video».



Om du ønsker å delta med video, kan bruke en virtuell bakgrunn for å skjule omgivelsene du sitter i. Åpne videomenyen og klikk på «Choose Virtual Background»:

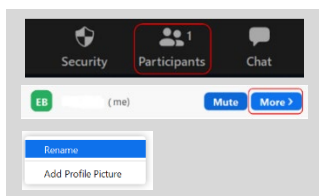


Du kan også endre ditt eget visningsnavn.

Klikk på «Participants».

Før musepekeren over ditt eget navn og klikk «More».

Klikk på «Rename» og endre ditt visningsnavn.



### Dele skjerm

Dersom du skal dele skjerm, bør du lukke applikasjoner og filer du ikke vil vise.

## Opptak

Du vil få varsel i zoom dersom det gjøres opptak. NB! Av både personvern hensyn og opphavsrettslige hensyn skal du ikke selv ta opptak av intervjuet.

### Samtykkeskjema – Samtykke til forskningsintervju i Zoom

Det vil bli gjort muntlig samtykke i starten av intervjuet. Før du samtykker må du ha lest informasjonsskrivet *Zoom i forskningsintervjuer- Informasjonsskriv*, slik at du er orientert om formålet med intervjuet og rettighetene dine.

Jeg samtykker til å delta i forskningsintervju på zoom i forbindelse med forskningsprosjektet «Kommunikasjon i norske kommuner etter koronapandemien»

Jeg samtykker til at det vil bli tatt opptak av lyd i Nettskjema-diktafon

Dato:                      Sted:

Navn (Blokkbokstaver).....

Navn (Underskrift) .....

## 9.5 Vedlegg 5: Kodetabell

Kodenummer:	Kode:
1	Informantnummer
2	Kommune
3	Rolle
4	Erfaring
5	Status kommunesammenslåing
6	Kommunikasjonsfaglig utdanning
7	Antall ansatte
8	Plassering i organisasjonen
9	Plass i ledergruppen
10	Verdi av å sitte i ledergruppa
11	Kommunikasjonsmedarbeideres plass i kriseledelse
12	Opplevd verdi av å sitte i kriseledelse
13	Belastning av kommunikasjonsjobb under pandemi
14	Bruk av nettsider
15	Bruk av Facebook
16	Facebook-vekst
17	Instagram
18	Video
19	TikTok
20	YouTube
21	Presse
22	SMS-varsling
23	App
24	Annet (kanaler)
25	Pressesamarbeid
26	Annonsering
27	Klart språk
28	Lærdom
29	Kompetanse
30	Ønsker for kommunikasjonsarbeid etter pandemi
31	Samarbeid
32	Status til kommunikasjonsarbeid