

«Vi hadde ingen oppskrift»

Om ledernes kommunikasjon for å skape oppslutning under koronautbruddet,
og minoritetspråkliges opplevelse av budskapet

Laila Erdal Aagesen

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 25 059

Dato: 03.05.2021

Sammendrag

Tema for dette masterprosjektet er ledelse og kommunikasjon, og konteksten jeg undersøker er krisesituasjonen rundt utbruddet av korona. Studieneheten er Oslo kommune, lederne er toppledere på by- og bydelsnivå, og jeg setter søkelys på de minoritetsspråkliges opplevelse av budskapet.

Problemstillingen er todelt, og tar utgangspunkt i koronautbruddet i Oslo i mars 2020:

*Hvordan kommuniserte lederne for å skape oppslutning rundt smittevern?
Hvordan opplevde den minoritetsspråklige befolkningen budskapet?*

Undersøkelsen er basert på en kvalitativ studie hvor jeg har innhentet empiri gjennom intervjuer. Jeg gjennomførte først to individuelle semi-strukturerte intervjuer med byrådsleder i Oslo og bydelsdirektør for en av Groruddalsbydelene. Deretter intervjuet jeg seks minoritetsspråklige, alle kvinner bosatt i Groruddalen, gjennom ett felles fokusgruppeintervju.

Med utgangspunkt i et praksisperspektiv på ledelse har jeg systematisert funnene under kategoriene ord, handling og kanal/relasjon. Dette viste seg å være tre sentrale aspekter ved kommunikasjonen for å skape oppslutning, og påvirket på ulike måter hvordan de minoritetsspråklige opplevde budskapet.

Mine hovedfunn identifiserer noe av det komplekse i koronakommunikasjonen, og gir økt innsikt og forståelse for hva som ble viktig for å nå ut til minoritetsspråklige grupper. Jeg besvarer problemstillingen ved å trekke frem fire hovedfunn. For det første at 1) koronautbruddet var en ny situasjon uten oppskrift, hvor lederne tenkte nytt og inkluderende for å nå alle. Deretter fant jeg at 2) fokusgruppen på sin side fortalte om en nærmest kroppslig opplevelse av alvor. I sammenheng med dette viste mine funn at 3) behovet for tydelig informasjon var derfor desto sterkere hos denne mottakergruppen. Sist men ikke minst viser det empiriske materialet at 4) begge parter uttrykte tillit til hverandre.

Disse funnene drøftes i lys av relevant teori om krisekommunikasjon og verdibasert ledelse.

Jeg håper ledere kan bruke innsikten prosjektet gir til å nå bedre ut til disse gruppene også utenfor kriser. Mine funn kan også gi en økt forståelse for hvordan situasjoner uten «oppskrift» kan håndteres ved hjelp av verdibevisst og helhetlig kommunikasjon.

Abstract

The title says “Without a recipe” and the topic of this study is leadership and communication. The context is the covid-19 outbreak in Oslo March 2020, and this project`s research question is in two parts:

How did the leaders communicate to achieve support in the infection control?

How did the minority language population experience the message?

This research is based on interviews. First two individual semi structured interviews with the city council leader of Oslo and one of the city district directors from the east and most immigrant-populated districts. I then interviewed six minority language informants, all women living in the same east areas, together in one focus group.

Based on a practice perspective on leadership I have systematized the findings under the categories sayings, doings and relatings. These three aspects turned out to be essential in the communication to achieve support, and influenced in different ways how the message was perceived in my focus group.

My findings identify the complex corona communication, and increases insight and understanding of what became important to reach out to minority groups. I highlight four findings. First of all 1) in the situation “without recipe” the leader were innovating and inclusive in trying to reach all. Second, 2) the focus group felt the seriousness of the situation. Therefore, 3) the need of clear information was even more important in that group. Finally yet importantly, I found that 4) trust was expressed both ways.

I hope leaders can use this new knowledge to be able to reach these groups better also in ordinary times. I also hope to contribute to a broader understanding of how situations with “no recipe” can be handled with value conscious and holistic communication.

Forord

Tenkte lederne på den minoritetsspråklige befolkningen da de formidlet budskapet om krise og smittevern da korona brøt ut? Dette spørsmålet opptok meg som student i verdibasert ledelse i mars 2020. Gjennom jobben min møter jeg mange av familiene som har et annet morsmål enn norsk, og jeg lyttet til pressekonferanser med dem i tankene. Hvordan opplevde de situasjonen, og hva ble viktig for at de skulle forstå alvorret? Kunne det være interessant å se nærmere på dette med verdibevisste ledelsesbriller?

Svaret ble ja, uten at jeg på det tidspunktet kunne forutse hvor kritisk aktuelt temaet viste seg å bli utover høsten 2020. Ei heller hvor aktuelt det dessverre fortsatt er ved innspurten i april 2021.

Koronapandemien har preget alle deler av livene våre det siste året. Denne masteroppgaven har vært en del av min egen koronakabal påvirket av karantener, hjemmekontor, korte åpningstider i barnehagen, utilgjengelige besteforeldrebarnevakter, og flere perioder med hjemmeskole. Som om oppgaveskriving ved siden av full jobb og familie ikke var krevende nok i seg selv.

Mange fortjener en stor takk for at jeg likevel har fått i havn en masteroppgave. Tusen takk til min gode mann og guttas superpappa Aage som har gjort sitt for å gi meg arbeidsro, i tillegg til å bidra med kloke tanker og refleksjoner rundt oppgaven. Min trofaste kollokviepartner gjennom alle studieårene, Katrine, har også vært uunnværlig både for motivasjon og faglig refleksjon. Tusen takk også til veileder Gry Espedal som har fulgt hele prosessen med et faglig blikk. Støttende medelever har også heiet og gitt kritiske tilbakemeldinger underveis, gjennom studiestedets veiledningsgrupper. Selv om vi stort sett har møttes via skjerm har vi delt både latter og tårer. Tusen takk også til dere som har lest og gitt tilbakemelding på tekst og innhold både underveis og særlig i innspurtsfasen.

Og ikke minst, tusen takk til alle de åtte informantene som tok seg tid til å dele sine erfaringer.

Opgavens aktualitet har gjort prosessen både ekstra spennende og ekstra frustrerende. Tidvis har jeg opplevd det som u håndterlig stort, men aldri som meningsløst.

God lesing!

Laila Erdal Aagesen, Oslo, 3.mai 2021

Innhold

1 Innledning	8
1.1 Tema og problemstilling	8
1.1.1 Faglig forankring	9
1.1.2 Samfunnsforankring.....	9
1.1.3 Avgrensning	10
2 Litteratur og teoretisk bakgrunn.....	11
2.1 Litteratursøk	11
2.2 Ledelse	12
2.2.1 Ledelse og kommunikasjon	13
2.3 Kommunikasjon i krise	14
2.3.1 Kommunikasjon i koronakrise.....	15
2.4 Språk og makt	17
2.5 Verdibasert ledelse.....	18
2.5.1 Praksisperspektiv og verdiarbeid	20
2.5.2 Verdier i handling, ord og kanal	21
2.6 Tillit.....	22
2.6.1 Tillit i ledelse og krise.....	23
2.7 Empiri fra feltet.....	24
2.7.1 Sosial ulikhet i krisetid.....	24
2.7.2 Smittetall blant innvandrere.....	25
3 Metode	26
3.1 Forforståelse.....	26
3.2 Metodevalg	27
3.2.1 Kvalitativt og eksplorativt design	27
3.2.2 Hermeneutikk og sosialkonstruktivisme.....	28
3.3 Utvalg.....	30
3.3.1 Ledere	31
3.3.2 Minoritetsspråklige	31
3.4 Forskningsintervju	32
3.3.1 Lederintervjuer.....	33
3.3.2 Fokusgruppeintervju med minoritetsspråklige	35

3.3.3 Direkte sitat.....	36
3.5 Dataanalyse.....	37
3.5.1 Transkribering.....	37
3.5.2 Koding og kategorisering.....	38
3.6 Metoderefleksjon	39
3.6.1 Validitet.....	39
3.6.2 Reliabilitet.....	40
4 Empiriske funn.....	41
4.1 En handling som underbygget kommunikasjonen.....	42
4.1.1 «Ikke noe ferdig pakka strategi».....	42
4.1.2 «Jeg husker jeg ble redd, også var det sånn igjen».....	43
4.1.3 «Nå er det faktisk alvor».....	45
4.2 Ord til informasjon og frustrasjon.....	46
4.2.1 «Det er jo få ting jeg har brukt mer tid på».....	46
4.2.2 «Vi hører masse forskjellig nytt ord»	47
4.2.3 «Du, jeg kan ikke dugnad»	48
4.2.4 «Vi er jo helt avhengig av at folk følger opp selv».....	49
4.2.5 «Hvis du sier sånn, vi skal følge»	50
4.2.6 «Hun må si du må gjøre, fordi da kan vi følge reglene».....	51
4.3 Tillit til avsender og kanal	51
4.3.1 «De riktige kanalene og de riktige personene».....	52
4.3.2 «Det kom ikke på Norge først».....	53
4.3.3 «Først vi var redd, men vi stoler på henne».....	54
4.4 Koronakommunikasjon til minoritetsgrupper – en modell.....	56
5 Diskusjon og drøfting av hovedfunn.....	57
5.1 Koronakommunikasjonens form.....	58
5.1.1 Manglet manualer	58
5.1.2 Nytenkning for å nå minoritetsgrupper.....	59
5.1.3 Budbringere.....	60
5.1.4 Deling av budskap.....	62
5.2 Koronakommunikasjonens språk og innhold.....	64
5.2.1 Dugnad.....	65

5.2.2 Krigsassosiasjoner.....	67
5.2.3 Informasjon for å roe og oppklare	69
5.2.4 Er informasjonen gitt eller mottatt?	70
5.3 Koronakommunikasjons verdier.....	71
5.3.1 Verdier-for-praksis.....	72
5.3.2 Verdier-i-praksis	74
5.3.3 Tillit.....	76
6 Konklusjon.....	80
6.1.1 Implikasjoner for ledelse.....	81
6.1.2 Videre forskning	82
7 Litteraturliste.....	83
Vedlegg 1 Informasjonsbrev.....	88
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring.....	91
Vedlegg 3 Intervjuguide lederintervju 1	92
Vedlegg 4 Intervjuguide lederintervju 2.....	93
Vedlegg 5 Intervjuguide fokusgruppeintervju	94
Vedlegg 6 Dataanalyse i skjema.....	95

1 Innledning

Hvordan kan en mars-dag i Oslo minne om borgerkrigen i Somalia? Hvorfor gjorde koronaviruset at lederne lot makten «vandre» fra den ene til den andre? Og hva har dette med verdier å gjøre? Ingen av disse spørsmålene stilte jeg meg i starten av masterprosjektet, men dette er noen av spørsmålene som har opptatt meg underveis i prosessen. Mitt ønske er at dette masterprosjektet kan være med på å gi en større forståelse av kommunikasjonens betydning for å skape oppslutning under koronautbruddet, og for hva ledere og andre kan lære av hvordan den minoritetsspråklige befolkningen opplevde budskapet.

1.1 Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er ledelse, krisekommunikasjon og minoritetsspråklige. I masterprosjektets første fase var jeg opptatt av språket. Jeg leste pressemeldinger og vurderte en ren dokumentanalyse, men bestemte meg raskt for å fokusere på menneskers opplevelse av det som ble formidlet. Gjennom intervjuene mine forstod jeg at det var langt mer enn språk og ordvalg som ble viktig, og prosjektet dreide seg raskt over på kommunikasjon mer helhetlig.

Jeg har derfor landet på følgende problemstilling, som er todelt og eksplorativ i formen. Den tar utgangspunkt i koronautbruddet i Oslo:

**Hvordan kommuniserte ledere for å skape oppslutning rundt smittevern?
Hvordan opplevde den minoritetsspråklige befolkningen budskapet?**

Problemstillingen har fungert som mine forskningsspørsmål. I de vedlagte intervjuguidene presenteres hvilke mer spesifikke spørsmål som har ledet til mine funn.

Masterprosjektets formål er å fremskaffe ny kunnskap om lederes evne til å kommunisere for å skape oppslutning i en krisesituasjon. Ved å fokusere på minoritetsspråklige, løftes opplevelsen til noen av mottakerne som sosialt og språklig er i posisjoner langt unna lederne. Dette vil øke forståelsen av ledelse og kommunikasjon generelt, og av den spesielle krisekommunikasjonen i koronatid spesielt.

1.1.1 Faglig forankring

Arnulf (2020, s.13) definerer ledelse som å «skape *oppslutning* om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det *meningsfylt*». Denne definisjonen av ledelse som meningsskaping er et viktig utgangspunkt for dette masterprosjektet. Selv om koronautbruddet var en ekstremversjon av noe de fleste ledere vil komme borti, er det å skape oppslutning sentralt i all ledelse.

Kommunikasjon er derfor kanskje lederens viktigste verktøy (Arnulf, 2019), både i og utenfor kriser. Antagelsen min har hele tiden vært at det ligger mye ledelseskunnskap og -lærdom i kommunikasjonerfaringene fra mars 2020. Mistanken ble styrket allerede under masterprosjektets første lederintervju, da informanten innledet med å si: «Vi har lært enormt mye under marsjen».

1.1.2 Samfunnsforankring

Oppslutning fra hele befolkningen, ikke bare majoriteten, ~~var~~ er avgjørende for håndtering av koronapandemien. Jeg lot overstrekningen stå, for å understreke et poeng: Jeg har måttet erstatte mange *var* med *er* underveis i oppgaven, fordi vi fortsatt er i en pandemi. Å sørge for oppslutning er fortsatt en ledelsesutfordring i april 2021.

Koronapandemiens utbrudd i Norge og Oslo i mars 2020 utløste en krisesituasjon. Kriser virker gjerne som et forstørrelsesglass på samfunnet (Hylland Eriksen, 2021). Ingen deler av samfunnet var upåvirket av koronautbruddet, og heller ingen deler av ledelseshverdagen. Både samfunnets styrker og svakheter ble mer synlige. Det som skjer i kriser kan dermed lære oss noe som også har verdi utenfor kriser (Hylland Eriksen, 2021).

Å forske på den pågående koronapandemien er derfor spennende og aktuelt. 12. mars 2020 er en dato for historiebøkene, og all dokumentasjon av perioden kan hjelpe oss å forstå bedre hva som skjedde. I hele masterprosjektperioden har det stadig dukket opp avisartikler, podkaster og uformelle samtaler om nettopp kommunikasjon i koronakrisen. Dette har gjort det krevende å holde seg oppdatert, fordi en masteroppgave har sine begrensninger i tid, omfang og ressurser. Det er mye jeg har måttet utelate, og avgrensning har vært nødvendig.

1.1.3 Avgrensning

Nettopp fordi både ledelse, minoritetsspråklige, kommunikasjon og koronapandemien rommer svært mye, har det vært viktig å avgrense oppgaven. Det er også mange fagområder som kunne jobbet med problemstillingen fra ulike vinklinger, blant annet retorikere og sosialantropologer. Selv har jeg bakgrunn i sosialt arbeid og ledelsesfag, og har en forståelseshorisont og kunnskap deretter. Som masterstudent har jeg dessuten naturligvis begrenset tid og ressurser.

Første avgrensning av tema handlet om hvilket nivå jeg ønsket å undersøke ledernes kommunikasjon på. Én mulighet jeg vurderte var å sammenligne norske og svenske myndigheters kommunikasjon, og en ganske annen og mer aktuell var å ta for meg noen barnehagelederes kommunikasjon til foreldregruppen. Jeg landet på noe midt imellom, ved å velge Oslo kommune som studieenhet.

Forstørrelsesglasset holdes videre mot en avgrenset tidsperiode i mars 2020, selv om datainnsamlingen skjedde fra et halvår etter. Datoen 12. mars 2020 vil bli husket som dagen Norge innførte de strengeste restriksjoner i fredstid. Skoler og barnehager stengte, svært mange ble sendt på hjemmekontor i uviss tid fremover. Det var også denne dagen Norge fikk det første koronadødsfallet (Berg, 2020). Ved å avgrense prosjektet til tiden rundt utbruddet, har jeg unngått å studere et kommunikasjonsarbeid som fortsatt pågår.

Problemstillingens første spørsmål avgrenses til noen av kommunens ledere, som i denne sammenheng hadde som oppgave å skape oppslutning rundt smittevern i befolkning. Lederne jeg har intervjuet er toppledere på by- og bydelsnivå, hvor én har vært helt sentral og medieprofilert i hovedstadens kommunikasjonsarbeid. I problemstillingens andre del spør jeg hvordan budskapet ble mottatt av minoritetsspråklige, altså de i befolkningen som har norsk som andrespråk. Dette er ingen homogen gruppe, og jeg kunne valgt å begrense til én nasjonalitet eller kulturell gruppering. Min avgrensning handler heller om livssituasjon. Alle informantene er kvinner innvandret fra land i Afrika eller Asia og stod utenfor ordinært arbeidsliv da de ble rekruttert. Jeg har hele tiden vært oppmerksom på at mine informanter ikke representerer en gruppes opplevelse, men kun har delt av sin egen historie.

2 Litteratur og teoretisk bakgrunn

I dette kapittelet vil jeg plassere oppgaven min i en større teoretisk sammenheng, og presentere teori som er relevant for min problemstilling. Jeg innleder med å gi leseren innsyn i litteratursøk. Under relevant teori presenteres først ledelse og kommunikasjon generelt, og så krisekommunikasjon spesielt. Nye artikler om koronakrisen utfyller tidligere kriselitteratur. Deretter får språk og makt en egen overskrift. Videre beskrives verdibasert ledelse, sett ut fra et praksisperspektiv på ledelse. Under empirisk forskning på feltet presenteres tall og studier av kommunikasjon rettet mot minoritetsspråklige, blant annet en undersøkelse gjort blant minoritetskvinner våren 2020.

2.1 Litteratursøk

Søkehistorikken min viser mange forsøk, og endringer i søkeord etter hvert som oppgaven tok form. I starten søkte jeg på «leader* + language/communication», noe som åpenbart gav altfor mange treff i Google Scholar og Academic search elite. Men ordene var et godt utgangspunkt for å finne innføringsbøker om emnet i oria, og gjorde at jeg fant Brønn og Arnulf (red.) sin bok *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2019). Med sine 17 kapitelforfattere og oppdatert utgave fra i fjor, ble denne viktig også for å finne videre i relevant litteratur.

Kriseledelse var også et søkeord. Mye av det som var skrevet om kriser passet likevel ikke med den utfordringen lederne stod ovenfor i mars 2020. Risikoanalyser, konflikthåndtering og beredskapsarbeid var ikke kjernen av problemet. Omfanget av covid-19 var geografisk og tidsmessig overdimensjonert ved siden av eksemplene i litteraturen. Nyere artikler belyste derimot koronasituasjonen spesielt, og ble nyttige i forståelsen av egne funn.

Videre fant jeg tilbake til sentrale bøker innenfor verdibasert ledelse, som i Aadland og Askelands *Verdibevist ledelse* (2017) og klassikeren Mintzberg (1994). Også den ferske *Understanding values work* (2020), fra fagmiljøet på eget studiested, gav meg et godt utgangspunkt før datainnsamlingen.

Mer spesifikke søk ble enklere etter datainnsamlingen var i gang. Da koblet jeg ord fra teorien med det jeg fant, og søkte videre etter tillit generelt og covid-19 artikler spesielt. Tillit ble et ord som gikk igjen, og en verdi som lå implisitt i mange av ledernes uttalelser våren 2020. En egen overskrift om tillit ble derfor naturlig del av teorikapittelet.

2.2 Ledelse

Det er vanlig å dele ledelse inn i på den ene siden styrende og direkte lederstil, og på den andre siden demokratisk og inkluderende lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Disse kan videre forstås ut fra struktur- og aktørorienterte forklaringsmodeller, som regnes som viktige dimensjoner i analyse av organisasjon og ledelse (Askeland, 2013). Det handler om grunnleggende ulike måter å forstå sosialt liv på, om handlingene ses på som determinert av strukturen eller må forklares ut fra individets intensjon, handling og frie vilje. I et interaksjonistisk perspektiv er det heller dynamikken og samspillet mellom «personen i situasjonen» som er interessant (Levin, 2021), noe jeg med grunnutdanning i sosialt arbeid har som utgangspunkt også i denne oppgaven.

I denne oppgaven defineres ledelse som “å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt”, slik Arnulf (2020, s.13) formulerer det. Arnulf siterer i tillegg tidligere general og president Dwight D. Eisenhower som sa: “En leder er en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og like det”. Kjernen i ledelse er å skape oppslutning, og denne måten å forstå ledelse på tar avstand til tvang og negativ bruk av makt. Et av Arnulfs poeng er at lederen ikke bare kan sette mål, men må få folk til å ønske å nå dem.

Grennes (2012) beskriver at norske ledere ikke ønsker å fremstå autoritære, men derimot vennlige, støttende, åpne og inkluderende. Det samsvarer med beskrivelse av den demokratiske og inkluderende lederstilen. Han presiserer at begrunnelsen ikke handler om å være snill, men at denne formen for ledelse gir best resultat i norsk kontekst.

2.2.1 Ledelse og kommunikasjon

Hva har ledelse da med kommunikasjon å gjøre? Alt, kan det virke som. Arnulf (2019) går så langt som å si at det så å si er to sider av samme sak. For selv om ledelse gjerne måles i resultater, er det oftest ikke lederen selv som skaper resultatene. Lederen skal sørge for å gjøre det meningsfylt for medarbeiderne å skape resultater. Det gjør lederen i stor grad ved å kommunisere (ibid). At kommunikasjon er lederens viktigste medium for utøvelse av ledelse, skriver også Aadland og Askeland (2017, s. 116), og gir altså gjenklang i verdibasert ledelse.

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet «communicare» som betyr «å gjøre felles». Store norske leksikon (snl.no) skriver at «å kommunisere er å formidle gjennom ord eller handlinger, ved hjelp av en eller flere kanaler. Målet er at de ønskede mottakerne skal forstå meningsinnholdet (ibid). Grunntanken i klassiske kommunikasjonsmodeller er at det er en sender og mottaker, og et budskap som må kodes og avkodes. Det er dessuten ønskelig å redusere negativ støy mellom avsender og mottaker: Avsender – budskap --støy-- budskap –mottaker. Det er videre vanlig å skille mellom to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver som *overføring* av budskap (enveis) eller *deling* av budskap (toveis) (Falkheimer og Heide, 2019, s.32).

Retorikk handler om å argumentere overbevisende (Svennevig og Isaksson, 2019, s.183) og er dermed relevant for lederen som skal skape oppslutning. Aristoteles (384-322 f.Kr.) peker på tre grunnleggende forhold i retorikken: *etos*, *patos* og *logos*. *Etos* handler om talerens troverdighet og tillitskapital. *Logos* er argumentasjonen som tar utgangspunkt i fornuften. *Patos* appellerer til følelser og verdier, og kan være særlig viktig i tider preget av store endringer og kriser fordi behovet for mening er påtrengende (ibid).

Aadland viser til Lock og Strong (2014, s.396, i Aadland 2017, s.104) som beskriver tre vilkår for at språklig kommunikasjon skal oppstå og fungere:

1. Tillit: Vi må ha et minimum av tillit til at den andre snakker sant.
2. Rettferdighet: Vi må innrømme at de vi ønsker skal lytte til oss, har samme rett til å bli lyttet til.
3. Respekt: Språk kan ikke oppstå gjennom tvang eller makt, men i fellesskap.

Det er et lederansvar å skape kommunikasjonsformer som fyller språk med hensiktsmessig mening (Arnulf, 2019, s.142). Idealet innenfor ledelse er i stadig større grad dialogbasert toveiskommunikasjon, som henger sammen med det vi kjenner som demokratisk, inkluderende lederstil og varianter som Oslo kommunes tillitsbaserte ledelse. Toveiskommunikasjon, helst ansikt til ansikt, er også det mest effektive innenfor endringskommunikasjon (Munkejord, 2019, s. 354).

2.3 Kommunikasjon i krise

James og Wooten (2010, s.5) definerer krise som en sjelden og betydningsfull situasjon som har potensial til å bli offentlig og føre med seg høyst uønskede utfall for firma og omgivelsene, og som derfor krever umiddelbar korrigerende handling fra lederne. De er opptatt av at ledere kan få noe positivt ut av kriser, og argumenterer for tre sentrale lederegenskaper for å få dette til: evnen til å lære av og å tilpasse seg raske endringer, se muligheter til tross for ofte tragiske omstendigheter, og være troverdig og bygge tillit. I artikkelen beskrives det at kriser gjerne akselererer retninger som organisasjoner allerede går i, som gjør at dårlig fungerende organisasjoner også sliter mer i krise.

Nesse og Karlsen (2020) viser til forskning på krisehåndtering i praksis, og beskriver at reell kriseledelse ikke er statisk, hierarkisk eller noe som går etter planen. Derimot krever situasjonen at lederen «tar den makt og lar den vandre». Dette kaller de «heterarkisk» ledelse, og kjennetegnes av at roller og strukturer endres ut fra behovet i situasjonen.

Krisekommunikasjon kan defineres som en kommunikasjon i en krisehåndteringsprosess som har til hensikt å redusere konsekvensene av en krise (Aarset, 2019, s.223). Det er vanlig at enveis/overføringskommunikasjonen er den eneste tilgjengelige kommunikasjonsform i kriser (Falkheimer og Heide, 2019). I kriser er det viktig å få ut informasjonen raskt, ofte til mange. Ulempene med enveiskommunikasjon kjenner vi til fra hverdagslige sammenhenger. Det er lettere å formidle noe hvis en får respons umiddelbart, og dermed kan tilpasse seg publikum. En monolog blir ofte både kjedeligere, og står i fare for å trå feil. Krisekommunikasjon er ofte massekommunikasjon, og et annet problem med massekommunikasjon er at vi hører det vi vil

høre. Dette kalles dissonansteorien eller forsterkningsteorien, som forklarer at det er lettere for mennesker å forsterke de holdningene de allerede har, enn å skape nye (Festinger 1957, i Falkheimer og Heide, 2019, s.39).

Et hovedpoeng i Aarsets (2019) tekst om krisekommunikasjon i organisasjoner, er at verdien av kommunikasjonen i krise påvirkes av den kommunikasjonen som foregikk før krisen inntraff. Dette handler blant annet om tilliten som er allerede er opparbeidet, eller mangler. Det viktigste en organisasjon kan gjøre for å kommunisere godt i krise, er derfor å kommunisere godt før krisen (ibid).

Christensen og Læg Reid (2020) fremhever myndighetenes kapasitet og legitimitet som to hovedfaktorer i nasjonal krisehåndtering. De vektlegger det å formulere et felles og forståelig budskap allerede i starten av krisen som viktig for legitimitet. Å sikre et felles bilde av situasjonen er videre viktig for å kommunisere hvordan den håndteres (Boin 2019, i Christensen og Læg Reid 2020). I den konkrete koronakrisen viser de til at bruk av symboler som solidaritet, fellesskap og formuleringer som å «stå sammen» illustrerer hvordan meningsskaping var en del av norske myndigheters tilnærming under utbruddet (Christensen og Læg Reid 2020).

Videre i oppgaven bruker jeg ordet koronakommunikasjon for det som ble formidlet i tiden rundt 12. mars 2020, hvor formålet også var å redusere konsekvensene av krisen. Denne krisen skilte seg fra andre kriser blant annet på grunn av behovet for å skape oppslutning hos hele befolkningen, som ikke beskrives i definisjonen til James og Wooten (2010). Ingen handling fra lederne ville alene kunne løse krisen eller redusere konsekvensene, så lederne var avhengig av å kommunisere på en måte som skapte oppslutning og handling fra befolkningen.

2.3.1 Kommunikasjon i koronakrise

I denne sammenheng er det relevant å se til Wollebæk et. Al (2012, s.55) som bruker begrepet *wicked problems* om komplekse offentlige problemer, som både pandemi, terror og naturkatastrofer er eksempel på. *Wicked problems* kjennetegnes av fravær av enkle løsninger og

usikkerhet knyttet både til årsak og utfall av problemet. Slike problemer kan ikke løses av offentlige tiltak alene, men er avhengig av sivilsamfunnet (ibid).

Koronakrisen kjennetegnes også av å handle om helse. Pasient- og brukerrettighetslovens paragraf 3-2 beskriver retten til helseinformasjon, og § 3-5 handler om informasjonens form: «Informasjonen skal være tilpasset mottakerens individuelle forutsetninger, som alder, modenhet, erfaring og kultur- og språkbakgrunn. Informasjonen skal gis på en hensynsfull måte».

Finset et. al (2020) har beskrevet effektiv helsekommunikasjon som en nøkkelfaktor for håndtering av koronapandemien. Informasjonsstrømmen i starten var massiv, og i artikkelen poengteres det at ulike grupper nås på ulike måter: Innvandrere nås kanskje best gjennom egne medieplattformer og «community leaders». Artikkelforfatterne vektlegger at politiske ledere har et spesielt ansvar for å sikre god informasjon, og få til endring av adferd. Møte med en usynlig fiende fører naturligvis til mye usikkerhet og frykt, som igjen kan føre til panikk eller passivitet. Et hovedpoeng er at god informasjon er viktig for å møte folks frykt. Finset et. al. fremhever viktigheten av empatisk kommunikasjon, som krever gjensidig tillit. De viser til at lærdom fra tidligere pandemier er at offentlige anbefalinger kan bli møtt av skepsis (Teasdal, 2011, i ibid).

Finset (2020) presenterer noen punkter for effektiv kommunikasjon, som blant annet handler om å appellere til fellesskap, gi alternativer til normal adferd (som å hilse med albuen) og gi mentale bilder på hvordan smitten fungerer. Et poeng hos Finset (2020) er at det ikke er nok i seg selv å ha mottatt informasjonen, for å få til en endring av oppførsel. De viser til gapet mellom intensjon og atferd, og at «knowing is not the same as doing». Artikkelen avsluttes med å påpeke at koronasituasjonen er helt unik, og at forskning på kommunikasjonen i denne situasjonen derfor er viktig.

Oppsummert er krisekommunikasjon et arbeid som starter før selve krisen, og som i krisehåndteringsfasen handler om å minimere skadene. I koronakrisen var behovet for oppslutning fra *hele* befolkningen en tilleggsdimensjon.

2.4 Språk og makt

I ledelsessammenheng er makt alltid vesentlig og tilstedeværende, også gjennom språket. Oppgaven fremhever et helhetssyn på kommunikasjon, men språk er såpass sentralt at det gis en egen overskrift. Masterprosjektet har ikke fokus på ulike nasjonale språk og heller ikke på språkvitenskap som fag. I denne sammenheng er jeg opptatt av språk som et system av regler, og som det vanligste verktøyet for å formidle et budskap. Det sosialkonstruktivistiske perspektivet på språk som makt ligger til grunn når jeg nå presenterer noen sentrale perspektiver.

Ledelsesdefinisjonen innledningsvis viser et ønske om å unngå tvang og makt. Engebretsen og Heggen (2012, s.14) skriver i boka *Makt på nye måter*, at selv om «pisk er byttet ut med penn», er ikke kraften mindre av den grunn. Foucault er kjent for å beskrive makt som praksis, noe man *gjør* heller enn noe man *har*. Men makt som et verb er vanskeligere å få øye på enn den gamle suverenitetsmakten (ibid) som var hierarkisk og knyttet til rolle. Makt gjennom språket er mer subtilt. Denne mindre synlige makten utøves hele tiden fra ledelse til medarbeidere, eller som i denne oppgaven; fra ledelse til befolkningen. Og en enda større maktubalanse finner vi fra toppledelse til en minoritetsspråklig gruppe. Det er ikke dermed sagt at det er en negativ makt(mis)bruk som utøves. Makt er nødvendig for å få til endring, ikke minst også i krisetid.

Christie (2009) peker på de store ulikhetene, fra de såkalt taleføre til de såkalt ordløse. «Problemet med ordene er ikke bare at noen kan dem for dårlig, men omvendt, at mange kan dem for godt, så godt at de kan skjule svakheter, eller de kan ordene så godt at omgivelsene bringes til taushet» (Christie 2009, s. 15-16). Godt gjennomarbeidet tekst og kommunikasjon regnes som positivt, ikke minst for mottakeren. Men et av Christies poeng er derimot at de språkmektige nettopp er mektige. Det er ingen automatikk i at makten brukes til fordel for mottakeren. Dette krever derimot en bevissthet fra avsenders side. Mange ledere er nettopp både taleføre og ordrike.

Når Christie (2009) skriver om språk og makt, gjør han oss oppmerksom på behovet for å tilpasse språket vårt til mottakeren, heller enn å forvente at de skal forstå. Likevel kan avsender i praksis være mer opptatt av å ha «sitt på det rene», enn å tenke på at mottakeren skal forstå

budskapet. En undersøkelse fra 2017 viste at én av tre ikke forstår brev fra det offentlige (Oslo kommunes språkprofil).

Rugkåsa (2008) skriver om at den som legger premissene for en tekstuforming, gjerne tilhører en annen gruppe enn den som er mottaker. Dette er også et hovedpoeng i Ashraf og Reiss (2016) bok, *Hvit PR*, nemlig ulempen ved at produsentene av massekommunikasjon ofte har majoritetsetnisk bakgrunn. Ofte får majoritetens forståelse råde, selv om mottakerne gjerne tilhører en gruppe med et annet ordforråd.

Aadland (2017, s.98) fremhever hvor sentralt språket er for sosialkonstruksjonister, fordi det er gjennom ord i spill at våre forestillinger om verden formes. Språket er aldri objektivt, privat eller individuelt. Språk er derimot intersubjektivt, relasjonelt og felles delt (ibid, s.105). Fullstendig relativt er det likevel ikke, fordi språk krever en viss enighet over tid. Det foregår alltid en fortolkning av budskapet som gis og mottas, og en tekst vil aldri være nøytral (Thurén 2001).

Oppsummert er språket vesentlig i koronakommunikasjonen, også fordi det er en mulighet for å utøve makt og konstruere et virkelighetsbilde. Med utgangspunkt i ledelse som meningsskaping er språkets makt vesentlig, og i koronasammenheng kreves det bevissthet om hvem makten brukes til fordel for.

2.5 Verdibasert ledelse

Verdier kan defineres slik Askeland et al. (2020, s.3) gjør i boken *Understanding values work*: «Values are individual and collective trans-situational conceptions of desirable behaviours, objectives and ideals that serve to guide or value practice». Her beskrives altså verdier som ønskelig atferd, mål og idealer, med funksjonen at de veileder eller verdsetter praksis. Men forfatterne presiserer samtidig at verdiene ikke beskriver ønsket praksis, bare retning. Verdibasert ledelse kan dermed enkelt beskrives som en lederstil som fokuserer på organisasjonens retning og verdier (Thompson, 2009, s.127).

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 444) plasserer verdibasert ledelse blant de nye ledelsesformene, som en motsetning til tradisjonelle former for ledelse som var opptatt av kontroll og styring. Verdibasert ledelse bygger på et institusjonelt perspektiv på ledelse, og på Philip Selznicks (1997) beskrivelse av at ledelse handler om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen.

At det er en sentral lederoppgave å prege organisasjonen med verdier, var en av lederfagets klassikere, Chester Bernard, opptatt av allerede i 1938 (Aadland og Askeland 2017). Verdibasert ledelse kan påstås å være all form for ledelse (ibid, s.13). Ingen ledelsespraksis er frigjort fra verdier, hverken materielle eller immaterielle. Det er likevel naturlig å definere verdibasert ledelse som noe mer spesifikt. Askeland (2004) forstår det også som å styre og mobilisere til handling gjennom fokus på grunnleggende verdier. Samme forfatter skriver tretten år senere at verdibasert ledelse er en upresis betegnelse. De presenterer derfor *verdibevisst* ledelse som en spisset form for verdibasert ledelse, som ved spørsmål om *bevissthet* og *begrunnelse* høyner kvaliteten og utbyttet av virksomheten (Aadland og Askeland 2017, s.15). De konkretiserer at verdier skal danne *intensjonsgrunnlaget* for handling, skape *retning* for handling, og utgjøre *fortolkningsgrunnlaget* i vurderinger av handling. Nettopp denne bevisstheten og begrunnelsen gjør det interessant å se på verdibasert ledelse i sammenheng med språk og kommunikasjon, slik jeg gjør i denne oppgaven. Også hvordan verdier er nært knyttet til handling, som intensjon, retning og fortolkningsgrunnlag, gjør det relevant i en krise hvor handling var nødvendig.

I denne sammenheng er det humane og sosiale verdier, ikke profitt, som er interessant. Verdier som dette finnes i språket vårt og kan beskrives som ordfestede handlinger, men de kan ikke pekes på. Aadland (2017) beskriver at verdier er transitive, og må gjerne ha språklig krykker i form av et objekt for å gi mening. Fordi verdier skapes i sosialt samspill, må de forstås ut fra kontekst. Sosialkonstruktivismen vektlegger at det er i språkskapende samspill at verdiene blir utviklet, vedlikeholdt og endret (Aadland, 2017, s.110). Aadland (2017, s.105) skriver også at felles språk skaper felles verdier. Praksis vektlegges som stedet mening uttrykkes, fordi handlinger formidler tydeligere enn ord hva som er viktig og verdifullt. Samtidig må handlinger fortolkes i ord før de blir verdier. Nøkkelen til verdibevisst ledelse ligger nettopp i at en praksis må bevisstgjøres og verdivurderes før man kan forbedre eller forandre den (ibid, s. 110).

Skjørshammer (2012, s.115) presiserer at verdibevisst ledelse forplikter til å legge verdiene til grunn for handling, selv når det koster.

2.5.1 Praksisperspektiv og verdiarbeid

Utviklingen fra det verdibaserte til det verdibevisste, viser til en større interesse for handling og praksis. I mitt masterprosjekt følger jeg denne interessen for praksis ved å undersøke hvordan lederne kommuniserte og hvordan dette ble oppfattet. Praksisperspektivet er relevant fordi det er nettopp gjennom språk og handling av verdier ideelt sett både uttrykkes, gir mening og skaper oppslutning.

Den kanadiske forskeren Gehman og hans kolleger mente dette praksisperspektivet manglet i den eksisterende forskningen på verdier, og satte søkelyset mot de praktiserte verdiene i sin omfattende studie publisert i 2013. Gehman et al. (2013, s.3) beskriver value practice, her oversatt til verdipraksis, som «the saying and doings in organizations that articulate and accomplish what is normatively right or wrong, good or bad, for its own sake». Verdipraksis er altså det vi til enhver tid sier og gjør, fordi det uttrykker hva som ses på som rett og galt. I studien understrekes det at de ser på verdiarbeid ikke som et middel av effektivitetshensyn eller lignende, men som et mål i seg selv (ibid). Gehman et al. (2013) viser til fire faser for implementering av nye verdipraksiser, forenklet av meg som at: 1) en bekymring synliggjør et behov, 2) enkeltbehov og -bekymringer settes i system, 3) det etableres nye verdipraksiser, og 4) verdipraksisene spres, endres og utvikles. Studien understreker også at arbeidet med verdipraksis ikke slutter der, men er et kontinuerlig verdiarbeid som nettopp krever bevissthet.

Studien til Gehman et al. synliggjør forholdet mellom verdier for praksis og verdier i praksis, som Aadland og Askeland (2017) senere også beskriver. Praksis er helheten av intensjoner, språk og handling i relasjonelle, historiske kontekster (Aadland og Askeland 2017, s116). Verdier kan være forfeftet (for praksis) eller brukt (i praksis), og styrkes av å være begge deler (ibid).

Askeland et. al (2020) benytter begrepet values work eller verdiarbeid, når de beskriver det pågående arbeidet med verdier som foregår i organisasjoner. De bruker Espedals (2019)

definisjon av verdiarbeid hvor all praksis ses på som verdidrevet, men at verdiarbeid er de handlingene som utvikler kunnskap og refleksjon som igjen fyller organisasjonen med verdibaserte handlinger: “including any set of acts in everyday work as being value-driven, and values work to be a particular set of actions that enhance the ongoing knowledge and reflection-creating processes that infuse an organization with value-related actions” (Askeland et al. 2020).

Espedal et al. (2019) foreslår en modell for “verdiutforskning” som tydeliggjør et behov for å stille spørsmål ved eksisterende verdier, omformulere, nytolke og justere seg deretter. Modellen viser det kontinuerlige verdiarbeidet som kreves (ibid s.16). Espedal kommer stadig tilbake til det flyktige ved verdier og verdiarbeid, illustrert i kapittelnavnet “Catching values at flight” (2020). Gjennomgående i dette kapitlet er nettopp at verdier, tross at det er nokså stabilt over tid, også er noe som utvikler seg, vokser og endres, og som derfor må studeres i et prosessperspektiv. Kivle (2020) understreker i samme bok, at verdier må få forbli fleksible og ambisiøse, for å kunne fortsette å være relevante på tvers av tid og rom. Verdiene er der hele tiden, men både verdiene og praksis må arbeides med bevisst for å kalles verdiarbeid. Det handler om å lete frem praksiser som forteller om rett og galt (Askeland et al., 2020).

2.5.2 Verdier i handling, ord og kanal

Innenfor verdibasert ledelse refereres gjerne Selznicks forståelse av den institusjonelle leder, også kalt “statsmann”, som en ekspert i å fremme og bevare verdier (Selznick, 1997, s. 33). Selznick tilbyr ikke oppskrifter på hvordan ledere gjør dette i praksis. Aadland og Askeland (2017) viser derimot til Kemmis (2011) kategorisering av ledelsespraksis som “sayings”, “doings” og “relatings”. De beskriver også dette som de tre måtene en leder kan influere organisasjonen med verdier. Dette ligner ledelsesnivåene Mintzberg (1994) i sin «Well rounded-model» karakteriserer som informasjonsnivå, menneskenivå og handlingsnivå. Mintzberg skriver at alle tre nivåene er til stede i ledelse, og at det er balansen mellom de som fører til effektiv ledelse. En leder som kun handler, vil ende opp med å gjøre alt alene. Mens lederen som kun er opptatt av folk og språk, kan ende opp med å ikke gjøre noe selv (Mintzberg 1994, s.22). Alle nivåene hører i følge Mintzberg med, noe som også gjenkjennes i definisjonen av kommunikasjon som språk eller handling uttrykt gjennom en kanal.

Både Mintzberg og Kemmis beskriver praktisk ledelse som noe situasjonsbestemt, preget av rammebetingelser som Kemmis (2011, i Askeland 2017, s.175) kaller «set-ups» og som Mintzberg (1994) kaller «frame» og «agenda». Det handler om de organisatoriske og sektorspesifikke rammene, altså det institusjonelle feltet virksomheten opererer i, samt lovverk og verdigrunnlag. For å koble disse begrepene til oppgaven kan koronautbruddet ses på som rammen for ledelseskommunikasjonen jeg studerer, hvor agendaen var å skape oppslutning rundt smittevernstiltak i hele befolkningen.

Løvaas (2017) kobler verdier til handling, via motivasjon. Det at verdier kan ha en motivasjonell dimensjon, gjør at de kan påvirke atferd (Busch 2012, i Løvaas 2017, s.234). Dette ses i sammenheng med indre motivasjon, som anses som en sterk drivkraft som vekkes av opplevelsen av mening heller enn belønning utenfra. Løvaas (2017) trekker frem autonomi, kompetanse/mestring og sosial tilhørighet som viktige behov som må ligge til grunn for å fremme indre motivasjon.

2.6 Tillit

Tillit er et sentralt begrep innen verdibasert ledelse (Kivle 2020) og en forutsetning for kommunikasjon (Arnulf 2019) og dermed relevant for dette prosjektet på flere måter. Norge omtales også gjerne som et tillitsland (Julsrud, 2018) slik også Kong Harald uttrykte i nyttårstalen i 2019: «Det norske samfunnet er bygget på tillit».

Julsrud (2018) refererer en mye benyttet definisjon av tillit som «en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventninger til andres intensjoner eller atferd» (Rousseau et al. 1998, s. 395, i Julsrud 2018, s.25). Tillit handler altså både om positive forventninger til andre, og om aksept for egen sårbarhet.

Generelt i samfunnet blir tillit sett på som noe det er ønskelig å utvikle mer av, samtidig som det er bekymring for at det blir mindre av det (Julsrud 2018, s.15). Et mer optimistisk syn er at tilliten ikke er synkende, men endrer form og kommer til uttrykk på nye måter. Forskning på

sosiale nettverk hevder for eksempel at nettverkene ikke har blitt svakere, men at de endrer karakter og form (Lin 1999; Wellman 2002, i Julsrud 2018, s.16).

Norsk medborgerpanels funn fra 4. april 2020 viste at tilliten til myndighetene økte under første del av koronakrisen, mens tilliten til hverandre gikk noe ned (Dahl, 2020). Under SIFOs undersøkelse våren 2020 oppgav 88% av Oslos befolkning tillit til myndighetene, mens tallet var 76% i kategorien «lav inntekt» (Berg, 2020). Tallene viser generelt høy tillit, men en tendens til høyere tillit blant de mer privilegerte i samfunnet.

2.6.1 Tillit i ledelse og krise

Tillit trekkes gjerne frem i populære oppskrifter på “god ledelse”, både som en viktig ingrediens og gjerne også som et forventet resultat (Arnulf 2020). I motsetning til konvensjonell kontrollerende og byråkratisk lederstil, har tillitsbasert ledelse et ønske om å skape nære og tillitsbærende relasjoner med sine medarbeidere (Julsrud 2018, s.14). Dette samsvarer med en generell tendens i norsk ledelsesideal om demokratisk og inkluderende lederstil.

Offentlige virksomheter er avhengig av tillit for å fungere optimalt (Bozeman 2007; Fukuyama 1995, i Kivle 2020). Tillit kan ses på som en motvekt til New Public Management og byråkrati, som også kan forklare interessen de siste tiårene. Kivle (2020) løfter også frem noen stemmer som peker på at den norske offentligheten har høy tillit, og at det ikke er det vi trenger mer av.

At det allerede i 2020 ble utgitt en bok med tittelen «Tillit i koronaens tid» forsterket inntrykket av at sammenhengen mellom tillit og koronapandemien var relevant. I boka gjengis flere foredrag, og jeg konsentrerer meg om sosialantropolog Hylland Eriksens «Jantelovens Janus-ansikt: Solidaritet i skyggen av pandemien» (26.mars 2020). Han argumenterer for at verdier som fellesskap versus individualisme og solidaritet versus egoisme blir sentrale i denne krisen. «Hvem kan jeg stole på?» blir et viktig spørsmål for mange, og Hylland Eriksen presiserer at det er i kriser at tilliten og solidariteten i et samfunn blir satt på prøve.

Som mange andre, viser også Hylland Eriksen til en generell høy tillit i befolkningen. Tilliten kobles til jantelovens «du skal ikke tro du er bedre enn oss», i den forstand at ingen har rett til å se bort fra fellesskapets behov. Den andre siden av sosialt samhold og solidaritet, er et sterkt konformitetspress, moralpoliti og uformelle sanksjoner. Han beskriver at nettopp dette tillitsnivået har gjort det mulig å iverksette strenge tiltak uten å true med avskrekkende sanksjoner.

Foredraget ble holdt to uker etter nedstengningen av Norge, og Hylland Eriksen (2020, s.18) mente at dugnadskommunikasjonen så ut til å ha virket. Helheten av kommunikasjonen fra norske myndigheter beskriver han som sympatisk ved at de har vært usikre, uenige, tvilende og prøvende (ibid, s. 28).

2.7 Empiri fra feltet

Mangfold, kultur og språk er store fagfelt, som i denne sammenhengen ses på fra et kommunikasjons- og lederperspektiv. Min interesse er særlig for minoritetsspråklige som en sårbar gruppe under koronautbruddet, hvor tilgang på informasjon og forståelse ble viktig for oss alle. Her presenteres et lite knippe empiri som omhandler nettopp minoritetsspråklige grupper og i koronapandemiens første fase.

2.7.1 Sosial ulikhet i krisetid

Rapporten «Sosial ulikhet i krisetid» (Mirasenteret, august 2020) gav meg god innsikt i minoritetsgruppers opplevelse av koronautbruddet, før egne intervjuer. Rapporten er basert på undersøkelser gjort allerede i perioden mars-mai 2020. Funnene er hentet fra en kvalitativ undersøkelse blant 110 kvinner, i tillegg til en kvantitativ undersøkelse besvart av 100 kvinner. De fleste informantene bor i Oslo, de kommer fra 30 ulike land og er i aldersgruppen 16 til 78 år. Rapporten er en kartlegging gjennomført av den ideelle organisasjon Mirasenteret, som arbeider med spørsmål relatert til likestilling av minoritetskvinner i Norge.

I rapporten skrives det at informasjonen var både tilgjengelig og forståelig for mange, men at den ikke evnet å nå ut til de sårbare gruppene som trengte det mest. En kvinne siteres slik:

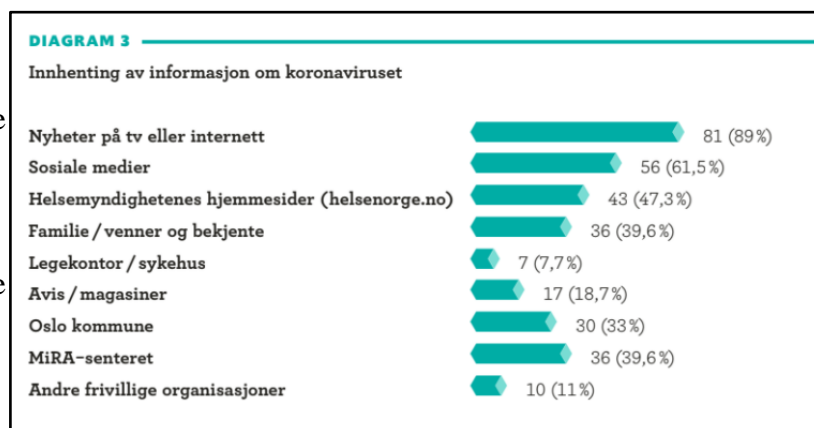
«Informasjonen er i stadig endring og jeg synes det er vanskelig å følge med på alle nye regler. Jeg tenker mye på de som ikke kan språket så godt og ikke har nettverk rundt og er bekymret for hvordan de skal få all informasjonen med seg».

I rapporten knyttes manglende språkforståelse til usikkerhet og angst, også fordi informasjonen som var oversatt i seg selv var mangelfull. Også sammenhengen mellom språk og makt beskrives, og at de som ikke får informasjon på et språk de forstår, heller ikke får makt til å bidra. En kvinne uttalte at: «De snakker mye om somaliere i mediene, og ja, mange har vært uforsiktlige, men mange kan lite norsk og har ikke hatt noen der til å oversette informasjonen for dem».

Som tabellen lånt fra Mirarapporten (2020, s.16) viser, oppga hele 89 % av kvinnene at de innhentet informasjon om korona-viruset gjennom nyheter på TV og internett.

Oversikten viser at informantene kunne krysse av for flere alternativer. Rapporten beskriver også at et flertall av kvinnene som svarte på undersøkelsen opplevde at informasjonen har

vært lett å få tak i (70,7 %), enkelte opplevde at det var vanskelig (21,7 %) og noen opplevde det veldig vanskelig å få tak i (7,6 %).



2.7.2 Smittetall blant innvandrere

Utover i arbeidet med masterprosjektet kom stadig flere nyhetsoppslag om sammenhengen mellom innvandrerbakgrunn og covid-19. Selv om oppgavens problemstilling er begrenset til å handle om tiden rundt utbruddet, viser tall at problemstillingen fortsetter å være aktuell.

Tall fra februar 2021 viste at blant norskfødte var det 906 smittet per 100 000, mens smittetall for personer født i utlandet var hele 2312 per 100 000 (Kjøllestad m.fl. 2021). Folkehelseinstituttets ansatte uttrykte i sin kronikk i mars 2021, at den store forskjellen på tallene vanskelig kan forklares ut fra faktorer som trangboddhet, serviceyrker eller bosted alene. At mange lever såkalt transnasjonale liv, med familie og forpliktelser i flere land, er også en av flere faktorer. Konklusjonen deres så langt var at «vi kjenner ikke grunnene». De presiserer at de ikke har holdepunkter for å si at innvandrere som gruppe tar pandemien mindre på alvor, og heller ikke at de ikke følger råd og anbefalinger (ibid). Dette viser også folkehelseinstituttets egen rapport om samme tema utgitt i år (Nilsen m.fl. 2021).

Leder for Pandemiseret i Bergen, professor Esperanza Diaz, viser også til sammensatte årsaker og for lite forskning på området. Og Diaz mener myndighetene ikke har tatt på alvor fra begynnelsen at innvandrere må informeres grundig, selv om de ifølge henne burde visst det på forhånd. Hun er en av flere som presiserer at i en pandemi er ingen er trygge før alle er trygge, og som oppfordrer til mer forskning (Hagerup 2021).

3 Metode

Hensikten med dette kapitlet er å gjøre det synlig for leseren hvilke valg og refleksjoner jeg har gjort i løpet av masterprosjektet. En masteroppgave om ledelse og kommunikasjon vil kunne se svært ulik ut, ut fra valgene som tas. Det gjelder også forskningsprosjekter om korona. Min bakgrunn og forforståelse preger prosjektet fra start til slutt. Hva vi oppdager når vi forsker er helt avhengig av hvilket utgangspunkt vi har, slik hvilke spørsmål vi stiller påvirker svarene vi får. Formålet med metodearbeidet har vært å sørge for systematikk og validitet gjennom hele prosessen, for å kunne komme frem til ny kunnskap og økt forståelse.

3.1 Forforståelse

Boktittelen «Mellom nærhet og distanse» (Repstad 2004) gir retning for hva dette studiet inneholder, og hva det vil si å undersøke kvalitativt innenfor samfunns- og sosialfag. Nærhet

handler i denne sammenheng om å undersøke praksis, og å la datainnsamlingen få prege prosjektet. Nærheten til aktørene og forskningsfeltet gir en mulighet for innlevelse, som igjen kan føre til dypere forståelse for et fenomen. Distansen er likevel nødvendig for å ikke bli tatt av forsterkningsprinsippet, og ende opp med å finne det du trodde du ville. En viss distanse til informanter og tema gjør det enklere å jobbe analytisk, og systematikk i hele prosessen er en god hjelp for å holde distansen.

Vi var alle preget av koronautbruddet våren 2020, og vi var alle mottakere av kommunikasjon fra ledere som ønsket oppslutning omkring regler og råd. Min opplevelse av koronautbruddet var fra en posisjon et sted som kan plasseres mellom de to informantgruppene mine. Som Oslo- og Groruddalsbeboer fulgte jeg både nasjonale og lokale pressekonferanser, og mottok informasjon fra leder på jobben, i barnehagen og på skolen. Samtidig var jeg som ansatt i en Groruddalsbydel, i kontakt med minoritetsspråklige familier gjennom hele perioden. I likhet med deltagerne i fokusgruppen er jeg kvinne og delte småbarnsforeldreutfordringer som hjemmeskole og hjemmebarnehage. I likhet med lederne er jeg høyere utdannet, etnisk norsk og privilegert. Til tross for likheter har jeg hatt en distanse til tematikken, fordi jeg ikke selv har jobbet med koronakommunikasjon eller har faglig eller personlig interesser for utfallet av undersøkelsen.

Å stille med åpent sinn betyr ikke at en ikke har med seg faglig og hverdagslig forforståelse (Repstad 2004). Min opplevelse av situasjonen var preget av interessen min for språk, kommunikasjon, ledelse og minoritetsgrupper. Jeg gjorde meg tanker om i hvilken grad informasjonen nådde ut, men uten å konkludere eller lage meg hypoteser. Antagelsen om at det var mye kommunikasjonsledelse å lære noe av, var samtidig viktig for å skape nysgjerrigheten som førte til dette masterprosjektet.

3.2 Metodevalg

3.2.1 Kvalitativt og eksplorativt design

Metodevalg bør tas med bakgrunn i at det er hva vi ønsker å vite som bestemmer hvordan kunnskapen bør innhentes (Kvale og Brinkmann 2010, s. 306). Konkret hva jeg ønsket å vite, opplevdes vanskelig å svare på i en tidlig fase. Formålet var overordnet: å få innsikt i og økt

forståelse for «hva som ble viktig» for å skape oppslutning. Jeg valgte derfor en induktiv fremgangsmåte, hvor det var funnene som fikk prege oppgaven og innhenting av teori (Thagaard 2018).

Studier som har som formål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent, slik koronapandemien var, kalles gjerne eksplorative, sonderende eller problemidentifiserende undersøkelser (Johannessen m.fl. 2011, s.58). Slike studier kan ha som formål å identifisere nye problemstillinger som bør undersøkes nærmere. Selv om jeg hadde både studert og jobbet med verdibasert ledelse, kommunikasjon og minoritetsspråklig befolkning, var koronakrisen en ny og annerledes kontekst.

Denne eksplorative metoden har trekk fra *grounded theory*, som både kan beskrive metoden og resultatet/produktet. Som metode er den åpen og enda mer induktiv enn andre kvalitative metoder, og målet kan være å komme frem til en ny teori, en såkalt grounded theory. Men dette trenger ikke være hensikten, for grounded theory kan brukes som metode også hvis et (nytt) fenomen skal beskrives (Johannessen et al., 2011). I dette masterprosjektet har jeg derfor latt meg inspirere av elementer fra grounded theory, som Thagaard (2018) også beskriver som empiribasert teoriutvikling.

Som ny innenfor forskningsområdet opplevde jeg det som noe krevende å jobbe ut fra en åpen problemstilling. Kvale og Brinkemann (2010) beskriver denne metoden som «en reisende» som ikke vet hva vedkommende møter, men som møter det med nysgjerrighet. Dette gjelder også for forskningsprosjektet mitt. Skulle undersøkelsen derimot vært kvantitativ, måtte jeg hatt nok forhåndskunnskap til å lage hypoteser som et utgangspunkt for svaralternativer i spørreskjema eller lignende. Dette ville gitt en annen kunnskap og innsikt, og kanskje også mindre følelse av rotløshet underveis. På en annen side ville jeg gått glipp av mye av informasjonen jeg har fått ved å stille åpne spørsmål og latt funnene prege videre undersøkelse.

3.2.2 Hermeneutikk og sosialkonstruktivisme

Den hermeneutiske forståelsen ligger som et bakteppe for tilnærmingen min, slik hermeneutikken preger det meste av kvalitativ forskning (Krogh 2014). I dette ligger et ønske

om å forstå et dypere meningsinnhold og erkjennelsen av at fenomener kan tolkes på flere måter. I hele prosessen har den hermeneutiske spiralen og skifte mellom helhet og del, preget måten jeg har forholdt meg til både teori og empiri. Også i analysedelen har veksling mellom direkte sitater og meningsfortolkning i en større helhet vært en måte å jobbe med helhet og del på.

Sosialkonstruktivismen er en videreutvikling av hermeneutikken i retning av en radikal vektlegging av språk, relasjon, prosess og kontekst. Oppgavens tema og problemstilling viser at jeg som forsker står i en postmodernistisk og sosialkonstruktivistisk tradisjon hvor språk og kommunikasjon forstås i sammenheng med makt, og mange begreper vi omgir oss med er sosiale konstruksjoner (Thomassen 2006). Språket er sentralt på flere nivå i prosjektet, både direkte og indirekte. Både under koronakommunikasjonen og i intervjuene har språket en avsender og en mottaker, og det vil alltid foregå en fortolkning. Tatt ut av sammenheng kan også en og samme uttalelse endre betydning (ibid). Dette har vært viktig for meg å være oppmerksom på. I direkte sitater gis ordvalg og formulering stor betydning, uten at informanten nødvendigvis syntes det var det viktigste vedkommende ønsket å formidle. Særlig fordi jeg har intervjuet mennesker som har svært ulik språklig posisjon og makt, har sitatbruken vært verdt å reflektere over. En toppolitiker som er vant til å bli intervjuet og holde taler, er på andre enden av ordmektig-skalaen fra en minoritetsspråklig.

Et poeng både i postmodernismen og konstruktivismen er at vår forståelse preges av den kulturen vi lever i. Dette er beslektet med diskurs, som gjerne defineres som en bestemt måte å snakke om og forstå verden på, eller et utsnitt av den (Thagaard 2018, s. 40 og 121). Undersøkelsen min kan klart forstås ut fra ulike diskurser, og ulike lesninger av datamateriale vil ha ulike virkninger (Kvale og Brinkmann, 2010, s. 232). Funnene peker på maktstrukturer, både i samfunnsposisjon og i språk. At de ulike informantgruppene forholder seg til ulike diskurser, er også et relevant perspektiv. Vår forståelse av koronapandemien konstrueres i stor grad gjennom språket, av de som har makt til å definere. Et eksempel er hvordan USAs daværende president Trump prøvde seg på å kalle covid-19 for «China-virus», antagelig nettopp for å konstruere en virkelighet som passer hans eget verdensbilde (Braseth, 2020).

En sosialkonstruktivistisk grunninnstilling er at kunnskap er skapt i det sosiale rom, avhengig av tid og sted og dermed relativt og aldri absolutt eller objektivt (Aadland 2017, s.98). Overføres relativismen til kunnskap kan dette virke paradoksalt å forholde seg til i et masterprosjekt med ønske om nettopp å utvikle ny kunnskap.

Aadland (2017) kommenterer at det særlig i møte med verdier og moralske spørsmål, kompliseres av en slik relativisme, hvis enighet om hva som er verdifullt kun er et øyeblikksbilde. Hvis alt er relativt, blir én påstand kun én i mengden og ingenting regnes som mer sant enn andre. Aadland viser samtidig til Gergen (2001) som argumenterer for at et konstruktivistisk perspektiv trenger moralske diskurser, fordi de er ressurser for å skape mening. Gergen slår derfor et slag for å «value the very process of valuing» (Aadland 2017, s.103), og mener altså at arbeid med verdier har en verdi i seg selv.

3.3 Utvalg

Jeg har valgt å undersøke toppledelse på by- og bydelsnivå i Oslo kommune. At hovedstaden har en befolkning med høy andel minoritetsspråklige, gjør vinklingen min særlig relevant. Også det at kommunen har valgt tillit som «bærende prinsipp for styring og ledelse» (Byrådssak 1055/17) var interessant i denne sammenheng hvor oppgaven skrives innenfor studiet verdibasert ledelse. I byrådssaken er det beskrevet at tillitsbasert ledelse blant annet skal kjennetegnes av nettopp åpenhet og god kommunikasjon. Videre settes det i sammenheng med kommunens øvrige kjerneverdier som er åpenhet, brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet.

De to informantgruppene mine er valgt ut for å kunne belyse kommunikasjonen fra en avsender- og mottakerside. Jeg valgte grupper som er langt fra hverandre i formell maktposisjon. Lederne jeg har intervjuet er tilfeldigvis menn, og de minoritetsspråklige er tilfeldigvis kvinner. Det er viktig å presisere at informantene mine er valgt ut fra andre kriterier enn kjønn, og at masterprosjektet ikke hører til under kategorien kjønnsforskning, selv om et feministisk perspektiv slik Thagaard (2018, s.42) beskriver det ville kunne vært interessant. Jeg har vært bevisst på kjønn underveis, men dette står ikke sentralt i min tolking.

3.3.1 Ledere

Jeg ønsket å intervju noen sentrale ledere, og begynte med å kontakte byrådslederen i Oslo. Antagelig var jeg heldig som kontaktet han allerede tidlig i september, i en periode hvor smitten fortsatt var lav, og jeg fikk umiddelbart positiv respons på e-posten. Byrådslederen i Oslo ønsket ikke anonymitet, men gjengis ikke med fullt navn. Den neste jeg kontaktet var en bydelsdirektør, som også ville la seg intervju. Bydelsdirektøren uttrykte på forhånd at han ikke var en direkte avsender av budskap, men jeg ønsket å intervju han som leder og overordnet ansvarlig for en bydel med stor andel minoritetsspråklige. Bydelsdirektøren har jeg anonymisert ved å ikke navngi hvilken bydel det gjelder. Både jeg og direktøren er klar over at dette ikke gir en fullstendig anonymitet, da vedkommende beskrives som direktør for en av Oslos fire Groruddalsbydeler.

Topplederne har ulikt utgangspunkt. Én er medieprofilert politisk leder med kontor på Rådhuset, og én er mer anonym byråkratisk leder med kontor i en Groruddalsbydel. Slik håpet jeg å få noen ulike perspektiver på ledelseskommunikasjon og oppslutning, som jeg igjen kunne sammenligne med minoritetsspråklige mottakeres opplevelse.

3.3.2 Minoritetsspråklige

Opprinnelig ønsket jeg å intervju minoritetsspråklige familier, ved å invitere meg hjem og på denne måten få til en samtale også på tvers av generasjoner i kjente omgivelser. Hjemmebesøk viste seg å være utfordrende i praksis, grunnet koronapandemiens andre bølge. Digitale løsninger antok jeg ville kunne skape en distanse og språklige utfordringer som jeg ønsket å unngå med denne informantgruppen. Av praktisk årsaker tok jeg derfor kontakt med et sysselsettingsprosjekt for minoritetskvinner, og fikk avtalt et fokusgruppeintervju med seks kvinner. De hadde alle landbakgrunn fra Asia og Afrika, et norsknivå tilsvarende minst A2 og de var alle utenfor ordinært arbeidsliv. De har bodd i Norge i minimum 10-15 år. Én av dem har høyere utdanning fra hjemlandet, tilsvarende universitetsnivå, en annen er student på deltid. Alle er mødre og i aldersgruppen 25-45 år, og bosatt i en Groruddalsbydel. Gruppens medlemmer kjente hverandre fra før, gjennom sysselsettingsprosjektet. At kvinnene omtales som minoritetsspråklige, viser til at de har et annet morsmål enn norsk.

3.4 Forskningsintervju

Ut fra et ønske om innsikt i tanker og erfaringer både fra avsender og mottakersiden, valgte jeg semi-strukturerte intervjuer som min form for datainnsamling. Før jeg presenterer de ulike intervjuformene hver for seg, vil jeg gi et overordnet innblikk i det som var felles for intervjuene.

Alle forskningsintervju er samtaler med en viss struktur og formål, med hensikt å produsere ny kunnskap. At forskningsintervjuet både er et håndverk, en kunnskapsproduserende aktivitet og en sosial praksis er et hovedpoeng i Kvale og Brinkmanns (2010) bok om et kvalitative forskningsintervju. Under intervjuene kom samtaleferdigheter fra et yrkesliv som sosialarbeider og leder godt med. Det var likevel viktig for meg å gjennomføre test-intervjuer for å øve inn håndverket som tross alt skiller seg fra andre samtaler. Jeg gjennomførte test-intervjuer med noe jeg kjente for å bli komfortabel med spørsmålsformuleringer og få en opplevelse av tidsrammen. Antall spørsmål og spørsmålsform ble justert etter test-intervjuene, da jeg ble oppmerksom på flere fallgruver og muligheter i intervjuformen.

Et semi-strukturert intervju tar utgangspunkt i en åpen intervjuguide som ikke begrenser eller strukturer intervjuet i stor grad. Dette samsvarer med den eksplorative undersøkelsesformen. Samtidig var det viktig å komme innom noen av de samme spørsmålene på alle intervjuene, noe intervjuguidene sikret. At disse bare var delvis strukturerte og inneholdt relativt få spørsmål, tillot meg å følge informantens interesse og stille oppfølgingsspørsmål deretter.

Jeg gjorde også noen justeringer mellom de to individuelle lederintervjuene og før fokusgruppen, etter å ha hørt gjennom lydopptak. Den største endringen var at jeg brukte begrepet «språk» i intervjuguiden til lederne, mens jeg var blitt mer opptatt av et helhetlig kommunikasjonsfokus i løpet av første del av datainnsamlingen. Både språk spesielt og kommunikasjon generelt var tema i begge intervjuene, så ulikheten viser mer igjen i formulering i intervjuguide enn i selve intervjuene.

Intervjuguidene for lederintervjuene inneholdt eller like spørsmål, som var noe ulike i formuleringene. Fokusgruppen med minoritetsspråklige hadde naturligvis andre spørsmål, sett fra mottakerperspektivet, men basert på de samme temaene. Alle informantene fikk tilsendt spørsmålene på forhånd, men kun én av de kommenterte å ha sett på de. Intervjuene var innoft det Kvale og Brinkman (2010, s.163) kaller begrepsintervjuer, hvor formålet delvis er begrepsavklaring. Interessen for hva informantene la i ord som dugnad, handler om forståelsen av ordene som sosialt konstruert.

Kvale og Brinkmann (2010, s.167) presiserer at alle intervjuer er diskursive og innebærer diskurser. Dette ble ekstra tydelig for meg som intervjuet informanter som i sine hverdager er langt unna hverandre i makt og posisjon. Intervjuprosessen i seg selv, gav meg innsikt i hvordan de to informantgruppene besatt ulik makt i kraft av språk. Det skal sies at fokusgruppen ikke var ordfattige, de delte gjerne av sine erfaringer. Men leting etter ord, misforståelser og presiseringer tok langt mer tid enn i intervjuet med lederne, noe som nødvendigvis må forstås ut fra at de ikke har norsk som morsmål.

Thagaard (2018, s.113) anbefaler å skrive ned inntrykk etter intervjuene, med analytisk formål for senere tolkning. I dette ligger kroppsspråk, ansiktsuttrykk og opplevelsen av forløpet. Disse notatene legger også grunnlag for senere analyse (ibid). Jeg satte derfor av god tid mellom hvert intervju. Slik lærte jeg av min egen måte å stille spørsmål, og ble gradvis tryggere for hvert intervju. Innholdet i det informanten fortalte fikk også prege hva jeg ble opptatt av i de neste intervjuene. Det var bevisst fra min side å gå fra «toppen» og nedover, for å kunne ha lederintervjuene som bakteppe når jeg snakket med minoritetskvinnene.

3.3.1 Lederintervjuer

Jeg intervjuet Oslos byrådsleder 4. november, og bydelsdirektøren 13. november, på et tidspunkt landet var på vei inn i andre smittebølge. Lederintervjuene ble gjennomført på en digital plattform med bilde og lyd. Å ikke sitte i samme rom gir åpenbart en mulighet for å miste nyanser fra kroppsspråk og stemning, noe metodebøker som Thagaard (2018) beskriver som begrensende. En viktig presisering er at på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført, hadde

både jeg og lederinformantene et halvt års intensiv trening i digitale møter og samtaler. For min del opplevdes skjermen derfor ikke som et hinder for samtaleflyt, og informantene kommenterte også at denne samtaleformen på dette tidspunktet var den vanligste. Videosamtale muliggjør også ansiktsuttrykk og non-verbal kommunikasjon, og grunnet god internettdekning opplevde jeg god kvalitet både på lyd og bilde under intervjuene. Selv opplevde jeg dessuten at skjermen gjorde det noe mindre skremmende å intervjuene «elite-personer» enn om jeg skulle ha troppet opp på kontoret deres. Antagelig spilte det også en rolle for at lederne kunne prioritere å bruke tid på intervjuet, i en ellers hektisk periode. Informasjon om prosjektet og papirer for underskrift delte vi digitalt på forhånd.

Byrådslederen ønsket som sagt ikke anonymitet. Everett og Furseth (s 137) beskriver at det i noen situasjoner ikke er mulig å gi anonymitet, og bruker politiske ledere som eksempel. Hensikten med å intervju byrådslederen som åpen informant, diskuterte jeg tidlig med veileder. Fordelen med å anonymisere han som «leder 1» ville kanskje være en større frihet i å fremstille han uten frykt for konsekvensene. Ulempen med anonymitet var å miste viktigheten av posisjonen hans som hovedstadens øverste politiske leder, en rolle som innebærer betydelig grad av makt og ansvar.

Kvale og Brinkmann (2010, s.158) skriver at intervju av elitepersoner krever gode forberedelser og kjennskap til tema, fagspråk og intervjupersonen. I forkant av intervjuet med byrådslederen ble det viktig å ha en viss oversikt over hva han allerede hadde uttalt seg om i andre intervjuer, for å slippe å bruke tiden på de samme spørsmålene. Det kreves mye av intervjueren for å komme forbi elitepersoner «mer eller mindre forberedte innlegg» (ibid, s.159). Særlig under dette intervjuet var jeg oppmerksom på at hans intensjon også kunne være å nå frem med et politisk budskap. Et spørsmål jeg selv var fornøyd med å stille, var hvilke spørsmål de som toppledere ville stilt mine minoritetsspråklige informanter. På denne måten fikk jeg knyttet informantene sammen på en måte jeg syntes var spennende. Spørsmålene lederne hadde, stilte jeg til fokusgruppen to måneder senere.

3.3.2 Fokusgruppeintervju med minoritetsspråklige

Jeg gjennomførte fokusgruppeintervjuet 10. januar, i lokalene der kvinnenes sysselsettingsprosjekt holdt til. De hadde fått informasjon om prosjektet på forhånd, og fikk også utdelt informasjon og underskrev samtykke der og da. Slik det er vanlig i fokusgruppeintervjuer, ble min rolle i større grad å fasilitere samtalen enn å intervju i klassisk forstand (Kvale og Brinkmann 2010). Konkret ønsket jeg å få de til å respondere på hverandres kommentarer ved å for eksempel spør "er det flere som har opplevd det slik?" eller ganske enkelt flytte blikket og nikke for å oppfordre flere til å ytre seg.

Et godt fokusgruppeintervju kan gi fyldigere informasjon, ved at det den ene sier følges opp av den andre, nyanseres av den tredje og videre (Repstad 2004). Dette opplevde jeg at de gjorde. Kvinnene virket trygge på hverandre fra arbeidet sammen i sysselsettingsprogrammet. Det er likevel alltid en mulighet for at noen stemmer dominerer en fokusgruppe og at andre ikke tør å si imot (ibid). Dette var jeg oppmerksom på på forhånd, og sa eksplisitt at jeg ønsket å få frem ulike meninger. Jeg understreket også anonymiteten deres, og at sitater ville bli gjengitt som «en av kvinnene» på en måte som gjør det vanskelig å gjenkjenne for en utenforstående.

At fokusgruppen foregikk på et språk som ikke er kvinnenes eget morsmål, kan ha virket begrensende på deres evne til å uttrykke seg presist. Bruk av tolk ville gitt kvinnene mulighet til å uttrykke seg på eget morsmål og «hjertespråk», som både kunne gitt meg mer informasjon og gjort det til den bedre opplevelse. Jeg tok likevel avgjørelsen om å ikke bruke tolk ut fra en samtale med lederen av sysselsettingsprosjektet, hvor hun fortalte at kvinnene snakket norsk seg imellom også til vanlig. Alt i alt vurderte jeg at bruk av tolk ville hatt flere ulemper enn fordeler. Rent praktisk ville jeg måttet organisert intervjuene på en annen fordi kvinnene hadde fire-fem ulike morsmål, og dermed hadde vi mistet fokusgruppedynamikken. Opplevelsen under fokusgruppen var dessuten at kvinnene var trygge nok på hverandre til både å hjelpe hverandre å lete etter ord og å si ifra når forslagene ikke stemte.

Intervju med mennesker fra andre kulturer krever en bevissthet av de mange kulturelle faktorene som kan påvirke relasjonen mellom intervjuer og informant (Kvale og Brinkmann 2010, s.156). Jeg var oppmerksom på at jeg ikke ønsket å stigmatisere de som en gruppe, og at jeg ikke

forventet at de skulle ha en felles opplevelse selv om de ble intervjuet sammen. Jeg reflekterte også over at jeg selv er kvinne i lignende livssituasjon (alder og familiemessig) som informantene, noe jeg vil anta at gjorde det lettere for de å snakke fritt.

Hensynet til utsatte grupper beskrives under et eget punkt i NESH (2016, punkt 21): «Forskere som samler informasjon om personers og gruppers egenskaper og atferd, bør være forsiktige med å operere med inndelinger eller betegnelser som gir grunnlag for urimelig generalisering, og som i praksis medfører stigmatisering av bestemte samfunnsgrupper.» Dette er relevant i intervjuer med minoritetsspråklige, som både i mediebildet og hverdagslivet opplever stigmatisering og stereotypier. Også i korona-sammenheng har etniske minoriteter opplevd dette. I fremstillingen av gruppens uttalelser ble det viktig å vise hensyn til dette, uten å tilsløre relevante sammenhenger mellom gruppetilhørighet og opplevelse.

3.3.3 Direkte sitat

Kvale og Brinkmann (2010, s. 283) foreslår at intervjuer omarbeides til skriftlig form for å øke lesbarheten. Unntaket er der språkformen i seg selv er viktig for studien. I mitt eget prosjekt har jeg diskutert dette både med veileder og medstudenter, og kommet frem til at språkformen i seg selv har en interesse for undersøkelsen.

Jeg har fått tilbakemeldinger om at det kan virke «fordummende» å sitere minoritetsspråklige direkte. Det er viktig for meg å presisere at sitatene er gjengitt med en dyp respekt for kvinnene og det de fortalte. Jeg har ingen intensjon om å få de til å virke naive eller enkle, og det synes jeg heller ikke de gjør. Sitatene er derimot sterke og autentiske, slik informantene også fremsto. Jeg skulle aller helst hatt både lederne og leseren med inn i rommet med fokusgruppen, og det å sitere de direkte er det nærmeste jeg kommer.

Fra lederintervjuene har jeg også brukt mange direkte sitat, som delvis har effekten at de viser det Christie (2009) ville kalt «de talføre». Ulikheten i språklig kapital er fremtredende, men ledersitatene er likevel ikke målt og veid av en kommunikasjonsrådgiver.

3.5 Dataanalyse

Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer (Kvale og Brinkmann, 2010, s.201), og kvalitativ analyse i induktiv forskning er en måte å systematisere erfaringer (Thomassen, 2006, s.49). Fordi kvalitativ analyse ikke følger én streng metode, er det desto viktigere at analyseprosessen forklares på en transparent og åpen måte (Johannessen et al., 2011). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tematisk analyse slik Braun og Clarke (2018) beskriver det i sin metodeartikkel. Johannsen et al. (2018, s. 279-313) har forenklet den noe til en firetrinnsmodell, som jeg også har latt meg inspirere av. Jeg vil nå ta dere gjennom min analyseprosess.

3.5.1 Transkribering

I tillegg til at jeg noterte under og etter intervjuene, ble alle intervjuene tatt opp og transkribert etterpå. Å transkribere betyr å transformere, altså å skifte form (Kvale og Brinkmann, 2010). I denne sammenheng ble muntlig tekst omformet til skriftlig, for at intervjuene skulle egne seg bedre for analyse. Kvale og Brinkmann (2010, s.195) påpeker at transkripsjoner også er sosiale konstruksjoner. Det skrevne ord gis gjerne større betydning enn det muntlige, og med dette følger et etisk ansvar for å transkribere godt.

Datainnsamling og analyse er gjerne sammenvevd i kvalitativ forskning (Kvale og Brinkmann 2010, s. 68), og transkriberingsarbeidet var viktig for å bli kjent med datamaterialet. Intervjuene mine var spredt utover i tid, for å sikre nok tid til etterarbeid av hvert enkelt intervju. Jeg sørget for å ha tid til å transkribere umiddelbart etter intervjuet. Transkripsjonen var ordrett, slik også Braun og Clarke (2018) anbefaler det. Jeg skrev hvert intervju i én sammenhengende tekst, uten avsnitt og med få punktum. Etter første transkripsjon kuttet jeg bort alle «eh» og «mm», fordi de var mer forstyrrende enn nyttig. Jeg beholdt lydopptakene for flere gjennomlyttinger. Tonefall, vektlegging av ord og lignende ble ikke notert under transkriberingen, men lyttet etter ved flere anledninger.

Å transkribere fokusgruppeintervjuet var særlig utfordrende og tidkrevende. Eksempelvis sa en av kvinnene 15, men tegnet 5 0 med fingrene. I sammenhengen var det ikke en viktig detalj, men det er et eksempel på hvor lite som skal til for å misforstå. Med mange mennesker i et rom blir det dessuten mer bakgrunnsstøy som forstyrrer. Kvinnene var engasjerte i hverandres historier, og støttet hverandre med bekreftende «ja» og «mm» som kunne gjøre det vanskelig å høre alle ord som ble sagt. Etter flere gjennomlyttinger var det likevel kun et par halve setninger jeg ikke fikk transkribert ordrett, fordi det ikke var mulig å høre eller forstå. Jeg har vært bevisst på å ikke bruke direkte sitater fra slike halve setninger eller uklare formuleringer. Språk gjorde det også vanskeligere å forstå et ord ut fra sammenheng, fordi en del av setningsoppbygningene var utradisjonelle.

3.5.2 Koding og kategorisering

Etter at lederintervjuene var ferdig transkribert, laget jeg meg notater lik det Miles et al. (2014 i Thagaard, 2018, s.154) beskriver som analytiske «memos». Disse notatene ble viktig både for utvikling av koder og for forberedelse til fokusgruppeintervjuet. Etter fokusgruppeintervjuet gjorde jeg det samme. Slik gjentatte gjennomlesninger, gjennomlyttinger og notering av egne tanker kaller Thagaard (2018) å lese analytisk.

Etter å ha blitt kjent med innholdet i intervjuene, satte jeg alle transkripsjonene inn i tabeller. Hvert tekstutdrag ble beskrevet i kolonnene «meningsinnhold», «koder» og etter hvert også i en overordnet «kategori». Denne fremgangsmåten fulgte ikke én lærebok, men opplevdes som en god måte å bli kjent med datamateriale på en systematisk måte.

Meningsinnholdet forkortet og oppsummerte avsnittet deskriptivt, mens kodene innebar en fortolkning av meningen i stikkordsform. Kodene sprang ut fra datamaterialet (induktivt) heller enn fra teori eller problemstilling. Jeg brukte blant annet koder som tilhørighet, tillit, oppslutning, nytenkning, informasjon, frykt og omsorg. Noen av kodene ble brukt for begge informantgrupper, mens andre var kun relevante i den ene gruppen.

Slik Braun og Clarke (2018) anbefaler, brukte jeg deretter overordnede kategorier. Jeg hadde oppdaget et mønster i det de fortalte som jeg kjente igjen fra praksisperspektivet til Mintzberg og Kemmis, og valgte derfor kategoriene ord, kanal og handling. Kategorien kanal kunne også vært kalt relasjon, inspirert av Mintzbergs «people level» og Kemmis «relatings». For første gang i prosjektet valgte jeg altså en deduktiv tilnærming (Thagaard 2018), selv om undersøkelsen fortsatt fulgte den induktive fremgangsmåten. Kategoriene fikk ulike farger, slik at det var enkelt å finne tilbake til hvilke koder og sitater som var koblet til hvilke kategorier. Noen eksempler fra analyseskjemaet ligger i vedlegg 6.

Kategoriene hjalp meg å systematisere funnene, og ble også en god måte å organisere funnkapitlet. Der har hver kategori fått en hovedoverskrift. I underoverskriftene presenteres funn fra de to ulike informantgruppene adskilt, for å gjøre det leservennlig og oversiktlig.

Tematisk analyse kjennetegnes ved å være enkel å lære seg, og både systematisk og fleksibel i bruk (Braun og Clarke 2018). Det var viktig for meg å velge en fleksibel form som ikke opplevdes begrensende, og som tillot elementer fra andre metoder. Analysen min er også farget av min nysgjerrighet for narrativ metode. Dette gjorde at jeg stoppet ekstra opp ved de mange små historiene informantene fortalte. Jeg spurte meg hvorfor de fortalte akkurat det de gjorde, og ble særlig interessert i følelser og verdier i det som ble fortalt. Også det grunnleggende ved narrativ analyse, med å ta informantens historie på alvor (Sørly og Blix 2017), var viktig for meg. Jeg stilte for eksempel ikke kritiske spørsmål til om kvinnene virkelig fulgte alle smittevernregler, men lyttet til deres versjon og opplevelse av det som skjedde.

3.6 Metoderefleksjon

3.6.1 Validitet

Undersøker jeg det jeg vil? Dette spørsmålet har fulgt meg gjennom prosjektet. Slik Kvale og Brinkmann (2010) poengterer, bør valideringsarbeidet være en pågående prosess gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjon. Kvale og Brinkmann (2010) har satt av et helt kapittel til validitet som sosial konstruksjon, nettopp med ønske om å finne balansen mellom den subjektive relativismen hvor alt kan bety alt og den positivistiske troen på en objektiv sannhet. I dette

prosjektet leter jeg ikke etter kunnskap i form av en sann avspeiling av virkeligheten, men jeg tilstreber, slik Kvale og Brinkmann (2010, s. 252) beskriver det, å presentere forsvarlige kunnskapspåstander. Jeg har vært opptatt av å sikre håndverksmessig kvalitet i hele prosessen, og å beskrive fremgangsmåten i metodekapitlet.

Intervjuene fant sted 7-10 måneder etter tidsperioden jeg spør etter. Da jeg spurte hva informantene tenkte i mars 2020, fikk jeg svar på hva de *tenker at de tenkte*, basert på at de visste mye mer på intervjutidspunktet enn i mars. Repstad (2004) skriver at et problem ved retrospektive intervjuer både er begrenset hukommelse, og at folk ser på fortiden gjennom et filter av begreper og tenkemåter som de har tilegnet seg i ettertid. Jeg opplever at perioden jeg spør om er en tid de fleste husker ekstra godt. Samtidig visste informantene langt mer om koronapandemien og utviklingen på dette tidspunktet. Alle intervjuene preges antagelig av alt de har lært i ettertid, og det kan antas at de svarer mer «korrekt» enn om jeg hadde intervjuet de i mars. Men som tidligere nevnt er jeg interessert i informantenes historie, uten å tilstrebe en objektiv «sannhet».

Er metoden egnet? Det informantene fortalte representerer ikke en gruppes meninger og kan ikke generaliseres i den forstand. Målet er at funnene kan svare på problemstillingen min og bidra til en større forståelse, som igjen kan overføres til andre lignende kriser eller ledelsessammenhenger hvor oppslutning er sentralt. Intervjuene gir innsikt og forståelse for kommunikasjonsarbeidet sett fra ulike synspunkt, og derfor mener jeg metoden er godt egnet.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet må sikres gjennom hele prosessen, og handler om funnenes konsistens og troverdighet (Kvale og Brinkmann 2010). Kan det hende jeg stilte noen ledende spørsmål? Intervjuguiden ser grei ut, men hva med alle oppfølgingsspørsmålene som kom spontant? Påvirket jeg svarene de kom med? Forstod jeg de riktig da jeg transkriberte? For å ikke glemme: yter min analyse rettferdighet til informantene? Samtidig som jeg har stilt meg disse spørsmålene, har jeg også reflektert over at et altfor stort fokus på reliabilitet kan motvirke både kreativitet og variasjon (Kvale og Brinkmann, 2010, s.252). For meg har det vært mye læring i

denne delen av prosessen, for å gradvis stole mer på egen “forsker-intuisjon”, men samtidig uten å bevege seg for langt bort fra empirien.

Ville nye intervju gitt samme svar? Selv om ingen samtale er lik, har jeg fått fatt i tanker og erfaringer som informantene forhåpentligvis vil kunne kjenne seg igjen i. At funn-kapitlet likevel ville sett annerledes ut med en annen analysemetode og ut fra en annen forståelseshorisont enn min egen, er det ingen tvil om.

4 Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres det empiriske materiale som er et resultat av mine undersøkelser. Empirien er som nevnt innhentet gjennom to individuelle lederintervjuer, i tillegg til et fokusgruppeintervju med seks minoritetsspråklige kvinner. Problemstillingen jeg ønsker å finne svar på i datamaterialet er hvordan lederne kommuniserte for å skape oppslutning rundt smittevern, og hvordan de minoritetsspråklige opplevde budskapet.

Det empiriske materiale mitt viser at koronanutbruddet var en krevende situasjon å være både avsender og mottaker av kommunikasjon under. Mine hovedfunn identifiserer noe av det komplekse i koronakommunikasjonen, og gir økt innsikt og forståelse for hva som ble viktig for å nå ut til minoritetsspråklige grupper. Jeg besvarer problemstillingen ved å trekke frem fire hovedfunn. For det første at 1) koronautbruddet var en ny situasjon uten oppskrift, hvor lederne tenkte nytt og inkluderende for å nå alle. Deretter fant jeg at 2) fokusgruppen på sin side fortalte om en nærmest kroppslig opplevelse av alvor. I sammenheng med dette viste mine funn at 3) behovet for tydelig informasjon var derfor desto sterkere hos denne mottakergruppen. Gjennom intervjuene kom det også frem at 4) begge parter uttrykte tillit til hverandre.

Disse funnene vil bli satt i sammenheng, nyansert og understøttet gjennom kapitlet. Data fra intervjuene presenteres slik de ble kategorisert, under handling (4.1), ord (4.2) og kanal (4.3). Dette er sentrale faktorer ved kommunikasjon, og gjenkjennelig fra et praksisperspektiv på ledelse. Funnene refereres delvis som direkte sitater, og delvis som min egen gjengivelse og analyse. Alle sitater står i anførselstegn.

4.1 En handling som underbygget kommunikasjonen

12. mars 2020 ble dagen da Norge stengte ned. Oppsummert var nedstengingen en sterk handling, hvor ingen forble upåvirket. Alle de åtte jeg snakket med husket detaljer fra 12. mars, og koblet det til følelser som usikkerhet og frykt. Informantene mine var «i samme båt», men langt unna hverandre i makt og posisjon denne torsdagen. Nedstengingen var i seg selv en svært inngripende handling og ble av en leder beskrevet som «en sterk underbygning av kommunikasjonen», mens kvinnenes historier forteller om et enda større alvor. Jeg vil gi dere innblikk i hva de to informantgruppene fortalte om det som skjedde rundt nedstengningen.

4.1.1 «Ikke noe ferdig pakka strategi»

Begge lederne fortalte om en krise som kom brått, og som var annerledes enn noe de hadde håndtert tidligere. De hadde ikke manualer som de kunne hente frem fra lignende situasjoner, og situasjonen var preget av usikkerhet og krevde at de foretok valg basert på begrenset informasjon. Særlig omfanget og behovet for å nå alle var nytt i denne situasjonen.

Sitatet i overskriften kom fra bydelsdirektøren, som opplevde at pandemien, sitat: «kom litt sånn ramlende på» med nye behov:

«Akkurat det behovet som vi så, med å raskt komme ut til store deler av disse folkegruppene, det behovet hadde vi ikke sett før (...) Så vi hadde ingen oppskrift på det, vi hadde ikke noe ferdig pakka strategi».

Lederne fortalte at det tok tid før de fikk statistikk som viste hvilke grupper som var ekstra utsatt for smitte, og dermed før oversetting og målretting kom i gang. I den første tiden var det dessuten høyest smitte i de velstående områdene i byen, et mønster bydelsdirektøren også fant innad i Groruddalsbydelen ved første opptelling. Han fortalte at de satte merker på et kart for å danne seg en oversikt, og fant at eneboligområdene var de første med smitte. Relativt raskt så de derimot trenden om at smitten beveget seg “fra vest til øst”.

Byrådsleder kom stadig tilbake til alt de har lært underveis: «Så vi trykka på knappen første gang, så trodde vi at det skulle nå ut til andre grupper, og så lærte vi veldig mye, og det er derfor vi liksom kan bruke influensere og andre som blir lytta til, det hadde vi ikke manualer som på en måte styrte innledningsvis, men det lærte vi under marsjen». Begge lederne fortalte om et behov for å tenke annerledes og nytt, og for å justere kursen underveis.

4.1.2 «Jeg husker jeg ble redd, også var det sånn igjen»

I fokusgruppen fortalte kvinnene om frykt og usikkerhet i tiden rundt 12. mars. Selve nedstengningen var en handling som vekket assosiasjoner til tidligere opplevelser av krig og unntakstilstand i hjemlandet. Assosiasjonene gjorde at kvinnene tok situasjonen på alvor. I tillegg til frykt fortalte de om at de håndterte situasjonen, også ved hjelp av tidligere strategier som å handle inn mat for lengre perioder.

Sitatet i overskriften kommer fra en av kvinnene som i løpet av intervjuet husket tilbake til da hun var 8 år:

«Jeg hadde en krig på Somalia. Så når hele blir stengt Norge, jeg ser på vinduet, ingen kjøre på bil, ingen kommer på ut.. så jeg husker denne dagen.. ikke ute. Det var skyting og sånn, så alle barna være hjemme, stille. Så noen ganger vi sitter på gulvet fordi de kommer. Så jeg husker jeg bli redd, også var det sånn igjen.»

Denne umiddelbare assosiasjonen til krig kom allerede tidlig i samtalen vår, og ble noe de kom tilbake til ved flere anledninger. Flere fortalte krigsminner om å ikke kunne gå på skolen, måtte være hjemme og ikke få lov til å leke ute. Noen av historiene blandet seg med nåtid, men da om

egne barn som under nedstengningen savnet skolen sin, ble lei av å være inne og ikke fikk besøke hverandre. Forskjellen var at i Norge var det så stille: «Du hører ingen bom bom hele tiden». Likheten var det kvinnene flere ganger uttrykte, at de var redde.

«Ja, vi var veldig redd. Stresse på mye, jeg gikk til butikken og mange folk der, ikke kjøpe mye, komme tilbake og så til andre butikk». En fortalte at hun var tre ganger på butikken, med trillekoffert. En annen fylte fryseren med grønnsaker, og sa at hun var bekymret for om matprisene kom til å øke. De kjøpte ris og dal på grunn av holdbarhet: «Vi kan lagre den for minst fem år». Behovet for å handle inn mat knyttet de også til opplevelser av tomme butikkhyller under krig og konflikt i hjemlandet: «Fordi noen ganger det kommer ikke mat fra andre steder til våres sted».

Etter å ha handlet kunne de følge reglene om å holde seg hjemme: «En uke vi går ikke i butikken. Bare hjemme. Ja, men det er bra for vi vet ikke hva skjedde.» Det de fortalte kan forstås som at uvissheten forsterket frykten. Samme kvinne fortalte om at hun tenkte på korona når hun skulle sove om kveldene. Hun fikk også feber og symptomer de første dagene: «Noen de sier ikke tenk på det, det er stress inni kroppen din, bare slapp av. Så etter en dag det blir ferdig.» Dette var bare en av flere små historier om en kroppslig opplevelse av situasjonen.

Flere av historiene illustrerte erfaringen de hadde med unntakstilstand, som nordmenn flest manglet: «Og så jeg snakket med noen norske ungdommer eller noen, og de sa det var veldig rart for de har ikke opplevde sånn». Det at nordmenn hamstret toalettpapir stilte de seg også undrende til, og det ble mye latter rundt dette under intervjuet: «Jeg forstår ikke hvorfor nordmenn trengte så mye tissue paper.. hjelp, hva de skal gjøre med det. Så det var ingen tissue paper der. Egentlig vi har vann hjemme ikke sant.» Dette syntes de var en rar prioritering av nordmenn: «De kjøpte ikke mat. Du kan kjøpe mat før du bruker tissue paper.»

At det å hindre smitte var viktigere enn økonomiske hensyn gjorde inntrykk på kvinnene, og var med på å formidle alvoret: «Når de stenger alle steder, de taper masse penger. Derfor de må gjøre, derfor tenkte vi, åh, det er skikkelig farlig». Som mødre var kvinnene også direkte påvirket

av en ny hverdag med hjemmeskole og flere belastninger, og kjente forandringen på kroppen. De handlet mat og viste omsorg for familie og venner både i inn- og utland.

4.1.3 «Nå er det faktisk alvor»

Lederne fortalte også om Alvoret som sank inn knyttet til nedstengningen som handling. Også for lederne var det brå endringer som vekket følelser, og som var preget av usikkerhet og alvor.

Sitatet i overskriften kommer fra bydelsdirektøren, som husket tilbake til like etter nedstengningen:

«Jeg husker jeg gikk ned fra Stortinget og bort til Rådhuset, og jeg traff jo nesten ingen, midt på dagen. Så det var jo nesten litt sånn krigsfilm-aktig, det bare mangla at det var, det skulle vært helt svart-hvitt, så hadde jeg virkelig kjent at jeg var inni ett eller annet. Så jeg tror jo at det var, så at det var jo ganske sånn både sterk handling, men også sterk underbygging av kommunikasjon da, at nå, nå er det faktisk alvor.»

Assosiasjoner til krigsfilm viser at denne situasjonen antagelig var ulik tidligere erfaringer, men opplevelsen har like fullt næret en opplevelse av alvor. Usikkerhet og raske endringer ble beskrevet i begge lederintervjuene.

Byrådsleder startet intervjuet med å fortelle om da de bestemte at det ikke skulle være tilskuere på Holmenkollsøndagen 7. mars: «Og det var masse bråk og da trodde vi at det mest dramatiske vi skulle gjøre var det.» Det var sterkt å høre når vi vet at kun få dager etter dette innkalte byrådet til pressekonferanse for å informere om det mest inngripende tiltaket vi har hatt i Norge i fredstid.

Opplevelsen av den konkrete nedstengingen ligger som et bakteppe når jeg videre skal presentere hva som ble sagt, og deretter gjennom hvilke kanaler og relasjoner.

4.2 Ord til informasjon og frustrasjon

Utgangspunktet for dette prosjektet, var en interesse for språkets makt og muligheter. Dette fikk jeg innsikt i på en spennende måte både fra avsender- og mottakersiden. På den ene siden lette lederne etter de riktige ordene, mens kvinnene på den andre siden prøvde å forstå ordene som ble formidlet. Ledernes anstrengelse for å bruke billedlig språk og velvalgte ord, var bare delvis nyttig for minoritetskvinnene. Ledernes bruk av verdiladede begreper som «fellesskap» og «vi», og ønske om å skape «bilder i hodet» gjennom ord som «dugnad» handlet om å mobilisere befolkningen. Minoritetskvinnene gikk glipp av noen felles «bilder i hodet» på grunn av mangelfull norskforståelse, og hadde delvis sine egne. Formuleringer om nordmenn som «de» kan også tyde på at de ikke følte seg inkludert i et større «vi». Nyansene i informasjonen var også krevende, som for eksempel forskjell på regler og råd. Behovet for å forstå informasjonen var derimot stort hos kvinnene, både for å kunne følge reglene og for å roe frykten. Under de neste overskriftene presenteres både intensjonen bak og opplevelsen av ordene i formidlingen.

4.2.1 «Det er jo få ting jeg har brukt mer tid på»

Byrådsleder fortalte at ordvalg og formuleringer har tatt mye tid. For bydelsdirektøren var det egne kommunikasjonsansatte i bydelen som holdt på med detaljene i kommunikasjonsarbeidet. Hensikten var uansett å nå ut med informasjon for å skape oppslutning rundt smittevern, og lederne fortalte at de var bevisst på at ord både kan motivere og kommandere.

Sitatet i overskriften kommer fra byrådsleder, som har vært synlig i mediebilde gjennom hele pandemien:

«Når jeg holder mine pressekonferanser da, så er jo et hvert ord både en balanse mellom det å motivere, bruke pekefinger, altså hele tida gulrot og pisk, er usedvanlig viktig, så det er jo få ting jeg har brukt mer tid på enn å gnikke og gni på de ordene vi bruker.»

Byrådsleder fortalte at ordflikkingen er viktig fordi han blir referert til, lytta til, og at: “Tiltakene som vi kommer med, de får jo betydning for menneskers liv umiddelbart. Og det er jo både med den ydmykheten og respekten vi kommuniserer”. Han fortalte at hensikten hele tiden har vært å

kommunisere tydelig og klart. Bydelsdirektøren reflekterte over faren for å «havne i en situasjon hvor en blir beskyldt for å være stigmatiserende ovenfor enkelte innvandrergupper. Og det har vi jo i det lengste forsøkt å unngå i all vår kommunikasjon».

Byrådsleder fortalte at ord som «fellesskap» har blitt viktig. Generelt sa han at: «Det har vært mye *vi* og *oss*. Ikke meg og mitt.» Kollektivistiske verdier gikk igjen, og byrådslederen snakket også om det motsetningsfulle i dette: «Jeg har snakka mye om det at mennesker er et flokkdyr, og at vi søker sammen, og at det er det naturlige. Men at i denne situasjonen så kan vi ikke søke så mye sammen, så det er noe naturstridig.» Han knyttet det også til håndtrykk og klemming som vanlig og viktig for folk og at: «Det å gå fra å ikke gjøre det, å liksom da ikke virke som at du støter folk fra deg, har vært viktig».

Byrådsleder fortalte at Dagsrevyen hadde over 2 millioner seere 12. mars, og beskrev det som «en voldsom oppslutning i første delen av pandemien», og at de i starten kommuniserte mest gjennom tradisjonelle kanaler. Om de store pressekonferansene og nyhetssendingen reflekterte byrådslederen over at: «Det er jo sikkert veldig mange av de som var godt integrert i Norge, kjenner kodene og kan språket som du kommuniserer med enda mere enn innvandrerbefolkningen».

4.2.2 «Vi hører masse forskjellig nytt ord»

I fokusgruppen fortalte kvinnene at det var vanskelig å få med seg alt som ble sagt, blant annet på grunn av alle de nye ordene som ble brukt og fordi informasjonen endret seg raskt.

Sitatet i overskriften kommer fra fokusgruppen:

«Vi hører masse forskjellig nytt ord, hver gang.. ikke sant». Det ble gjenkjent av en annen: «Vi hørte ikke før, sånn nasjonal dugnad..eller, sånn karantene.. sånn masse ord. En meter avstand..», før en tredje fortsatte: «Noen ganger to meter..»

De fortalte videre om at informasjonen forandret seg raskt, og uttrykte at det var krevende å følge med. Som intervjuer opplevde jeg også at ord ble misforstått eller ikke forstått underveis i

intervjuet. Ekstra tydelig ble det da jeg spurte rett ut hvilke ord som var vanskelige å forstå, men fikk til svar at det var vanskelig å klare å holde avstand. Jeg lot samtalen gå videre, men kom tilbake til temaet senere i intervjuet, og fikk dessuten erfart betydningen av språkforståelse i kommunikasjonen.

4.2.3 «Du, jeg kan ikke dugnad»

Selv om begge informantgruppene kjente begrepet dugnad, var det kun lederne som hadde et eierskap til det på den måten at de selv ville bruke det. Sitatet i overskriften kommer fra en samtale som fant sted før koronaen, hvor byrådsleder måtte forklare ordet dugnad:

“En somalisk dame som kom til meg og lurte på «Du, jeg kan ikke dugnad, jeg kan ikke dugnad» «Ja, men du kan vel steike vafler?» «Jajaja, steike vafler» «Ja, bare kom, ta med vaffeljernet og steik vafler, og så er det noen som tar med syltetøy». Så vi har en sånn, vi vet hva dugnad er, men det er ikke et naturlig ord som gir en assosiasjon, nødvendigvis.”

Fortellingen illustrerer at mens ordet dugnad gir en umiddelbar mening for nordmenn, gir det ikke nødvendigvis gjenklang hos innvandrere. Fra mediebilde vet vi at dugnadsbegrepet ble brukt mye i perioden etter 12. mars. Byrådsleder beskrev det som et godt norsk ord, som ikke er så lett å oversette.

Byrådsleder snakket også om at en dimensjon ved begrepet er de skjulte kodene, og graden av frivillighet som kan forstås ulikt. Selv om dugnad er frivillig, sa han illustrativt at: “Jaja, det gjør ikke noe at du ikke kommer, men vi *vet* jo også at det gjør noe.” Han fortalte videre om at han brukte begrepet mindre nå, fordi de negative konsekvensene av pandemien gjorde det upassende å snakke om dugnad:

«Og da er det jo liksom litt sånn, jaja, nå tar vi en dugnad dere, selv om du har mista jobben og antageligvis kommer til å ha problemer med å komme inn i arbeidslivet igjen. Så det er jo liksom noe av det alvorret, som har kommet inn i, i den situasjonen føler jeg at ordbruken, ordvalgene er litt forskjellig. Både dugnad, og også dette her med «alt skal bli bra», som jo var veldig fint, som stod tegna i asfalten, henger i vinduene og, som jeg

håper liksom, men det er jo, det kommer til å ha store konsekvenser for samfunnet vårt. Det er helt sikkert.»

Kvinnene ble også spurt om begrepet dugnad. De nikket gjenkjennende og én beskrev dugnad som: “Vi må gjøre mange ting til andre, ikke bare oss”. En annen snakket om 17. mai og kakebaking, og det ble også assosiert med gratis arbeid, frivillighet og det å hjelpe de eldre. På spørsmål fra meg om de selv snakket om dugnad i forbindelse med korona, svarte de samstemt nei. De ville heller bruke ord som å “hjelpe hverandre”, “ta vare på hverandre” og “passe på hverandre”. Dette er begreper som delvis, men ikke helt, beskriver det byrådslederen la i begrepet.

Byrådsleder sa at han generelt har brukt mange metaforer: «Det handler jo også om evnen til å, i kommunikasjon, evnen til å gi folk bilder i hodet. Og det er i hvert fall sånn jeg kommuniserer, så vil jeg gjerne at folk skal sitte igjen med noen uttrykk, med noen bilder i hodet, som det er lettere å handle ut fra, enn bare hva du teoretisk har sagt av ord”. Han nevnte også “skippertak”, som også er verdt å kommentere som et urnorsk uttrykk som heller ikke sier seg selv.

4.2.4 «Vi er jo helt avhengig av at folk følger opp selv»

I forlengelse av dugnadsbegrepet snakket byrådslederen om hvor viktig det var at folk selv opplever at de er forpliktet til å følge smittvernsreglene. Denne tillitsbaserte fremgangsmåten hadde også sine praktiske begrunnelser.

Sitatet i overskrifter kommer fra byrådsleder, som snakket om balansegangen mellom påbud og forbud:

«Du kan ikke sende politi hjem til folk eller dra dem ut av t-banen (...) Så vi er jo helt avhengig av at folk følger opp selv, for at dette skal bli effektivt.»

I forbindelse med dette sa byrådslederen at han opplever at folk flest har «stor grad av tillit til at det er noen som har tenkt for deg, eller sagt hva som er riktig og galt”. Også bydelsdirektøren

trakk frem en generelt stor tillit blant befolkningen, men at de i noen minoritetsgrupper ikke har tillit til «hvem som helst».

4.2.5 «Hvis du sier sånn, vi skal følge»

Flere av kvinnene uttrykte tillit til norske myndigheter, gjerne fremstilt i motsetning til mistillit til myndighetene og media i hjemlandet. De fortalte at de ønsket å følge regler og beskrev det som typisk norsk med tillitsbaserte råd og anbefalinger.

Sitatet i overskriften kommer fra en av kvinnene som sa hun syntes det var vanskelig å forstå alle reglene, men som var opptatt av å følge de:

«Hvis du sier sånn, vi skal følge med denne regler. Det er sånn.» En annen fulgte opp med å si at: «Det er veldig bra måte for Norge, for de trenger ikke å tvinge. De holder vanligvis. I hjemlandet vi må tvinge litt, for eksempel hun sa bot» (refererte til noen en annen kvinne sa tidligere).

De beskrev også flere ganger at nordmenn er gode på å følge regler, uten å definere seg selv verken innenfor eller utenfor den gruppen. En kvinne beskrev hvordan regler overses i hjemlandet, mens nordmenn følger regler som for eksempel munnbind: «Min land, de bare hører, bare går. Fordi de norske folkene de er bra, de hører. Alle har det med mask. De følger på hva de sier på reglene, de hører på, de er snille.» Kvinnene omtalte både nordmenn og folk i hjemlandet som *de* gjennom hele intervjuet, ikke *vi*. Dette viser at de kanskje føler seg mellom to kulturer.

Selv om kvinnene også fortalte at de fulgte råd, kommer det frem at nyansene mellom råd og regler var vanskelig å få med seg. «De som forstår mye, de følger regler» ble sagt av en av kvinnene da vi snakket om den høye smitten blant innvandrerbefolkningen. En annen kvinne kommenterte videre at: «Nei, jeg tror nordmenn de ikke rører hverandre», og knyttet det dermed til kulturforskjeller. Tettere naboskap og behov for å samle storfamilie trekkes også frem som grunner til at det ble vanskelig med råd om å unngå besøk. I dette ligger det beskrivelser av behov for fellesskap og nærhet, noe byrådslederen også anerkjente som at «vi er flokkdyr». En kvinne beskrev en besøkskultur som skiller seg fra den norske: «De besøker bestefar og

bestemor. Men vi besøker søster og svigersøster, svigerfar og sånn venninne. Vi besøker ofte.» De presiserte at dette var normalen før pandemien, men at de nå nesten hadde glemt hvordan det var å være sosiale, altså beskrev de at de selv fulgte smittevernsreglene.

4.2.6 «Hun må si du må gjøre, fordi da kan vi følge reglene»

Selv om flere kvinner beskrev tvang som negativt, etterlyste de også tydeligere beskjeder. Jeg oppfattet det både som noe de ulike kvinnene hadde ulike meninger om, men la også merke til at kvinnene sa dels motstridende ting om bruk av makt. Sitatet i overskriften kommer fra en kvinne som snakket om statsministeren, og at «Hun må si du *må* gjøre, fordi *da* vi kan følge regler». Det ble senere sagt at «Hvis du har valg, de valg sånn dårlig måte», men da med en referanse til hjemlandets tvang. Det kom også frem flere ganger i intervjuet at det er trygghet og tillit knyttet til tydelige regler: «Så hvis vi følger reglene så vi skal bli bra. Så ikke redd nå.»

Kvinnene diskuterte at de opplevde ulike regler i ulike svømmehaller, på fotballtreninger og rundt barnebursdager. Dette opplevdes som forvirrende og utløste engasjement i samtalen. En kvinne fortalte om statsministeren som kom med raske endringer: «Fordi hun lager regler kveldstiden også vi måtte holde fra neste dag, det er litt vanskelig for oss». Og at: «Noen ganger plutselig kommer regler, vi vet ikke». Dette knyttet hun til at de ikke var vant til å se nyheter hver dag, og fører oss videre til neste punkt om kommunikasjonskanaler.

4.3 Tillit til avsender og kanal

Gjennom intervjuene ble det klart at ordene ikke bare var til hjelp, og at kommunikasjonen handlet om mer enn ord og handlinger. Betydningen av hvem som var avsender og ikke minst tilliten til avsender, var sentralt for om informasjonen var til å stole på. Særlig lederne var også opptatt av at hvilke kanaler de kommuniserte gjennom hadde betydning for om de nådde ut til alle. Lederne beskrev at de etter hvert tenkte annerledes for å nå minoritetsgrupper de ikke opplevde å ha tillit hos, blant annet ved bruk av budbringere fra sivilsamfunnet.

Minoritetskvinnene uttrykte derimot tillit til norske medier og myndighetene generelt, samt statsministeren spesielt.

4.3.1 «De riktige kanalene og de riktige personene»

Lederne fortalte om at de brukte nye kanaler, både i form av appen whatsapp, sms`er og youtube, og budbringere i form av enkeltpersoner og organisasjoner fra minoritetsmiljøer. Dette med budbringere går igjen i begge lederintervjuene, og oppleves sentralt. Det var et resultat av nytenkning og inkludering, men også initiativ fra grasrota selv.

Sitatet kom fra en av lederne som reflekterte over hva det siste halvåret hadde lært han:

«Jeg tror vi har fått en god kunnskap om at ikke bare oversettelse til eget språk hjelper.

Vi må også bruke de riktige kanalene og de riktige personene.»

De riktige kanalene og personene knyttes særlig til at de har tillit hos ulike minoritetsgrupper. Begge lederne viste til at mange minoritetspråklige ikke har tillit til tradisjonelle medier og myndigheter verken i hjemlandet eller her. Samtidig snakket lederne gjentatte ganger om en generelt stor tillit i befolkningen: «Jeg opplever jo veldig at vi lever i et samfunn hvor folk har veldig tillit til offentlig myndigheter, og at vi i den situasjonen vi har nå så nyter vi godt av det.»

Lederne fortalte at de ble oppmerksom på behovet for å målrette informasjonen så snart de ble bevisst på høye smittetall blant minoritetsbefolkningen. Bydelsdirektøren beskrev at når smitten kom skyllende østover og inn i minoritetsmiljøene: «Da dukker jo spørsmålet opp, hva kan en gjøre av ekstraordinære tiltak inn mot den delen av befolkningen, og når den generelle informasjonen som blir gitt da, både fra nasjonale myndigheter og også lokale myndigheter, når den fram?». Han fulgte senere opp med at: «Det er jo ikke one size fits all altså», og minoritetsgrupper ble beskrevet som ulike grupper som trengte mer tilpasset informasjon. Byrådsleder uttrykte at det generelt er: «Mye mer mottakerdrevet enn bare avsenderdrevet kommunikasjon vi har etter hvert. At det er en mye større bevissthet rettet mot målgruppa enn før.» Om å målrette kommunikasjonen, sa bydelsdirektøren også at det er viktig å sjekke om informasjonen faktisk blir forstått: «Kommunikasjon må være veldig sånn målretta i den forstand at du må vite at den faktisk treffer da, og at du må kanskje til og med ut og sjekke ut om den blir forstått på den måten som avsender tenker at den bør forstås».

Om bruk av budbringere fortalte byrådsleder at informasjonsarbeidet har blitt delegert til innvandrersorganisasjoner og lignende: «Vi har på en måte sluppet litt fritt, ved at hovedhensikten har vært å nå de ulike gruppene, med litt ulike virkemidler.» Han viste på denne måten tillit til disse gruppene og enkeltpersonene, begrunnet med at disse har tillit hos minoritetsgrupper.

Bydelsdirektøren fortalte om bruk av bydelens ansatte og sivilsamfunnet:

«Så var det jo da å gå i dialog med, altså finne folk i vår organisasjon som hadde et nettverk inn i de ulike miljøene, rett og slett for å høre med dem da, hva er smart fremgangsmåte her, hvordan skal vi nå inn i det somaliske miljøet, hvordan skal vi nå inn i de religiøse miljøene. Og, heldigvis da, så er vi jo skodd på den måten, vi har ansatte som både kan språk, men som også kjenner en del av disse miljøene, og noen av tjenestene våre da, som liksom har hatt et naturlig samarbeid med en del av dem.»

Også senere gjentok lederne at: «Den lokalkunnskapen, den var kjempeviktig». Særlig Bydelsmødrene trekkes frem som sentrale i arbeidet i bydelen. På spørsmål om det var bydelen som aktivt kontaktet minoritetsorganisasjonen for hjelp, svarte bydelsdirektøren at: «Så vidt jeg husker da, så var de på tilbudssida før vi rakk å henvende oss til dem, så tror jeg de var der og var klar til å bidra.»

Byrådsdirektøren reflekterte rundt at kapitlet om kommunikasjon i bydelens beredskapsplan må skrives om etter pandemien, og at: «Det er mulig vi må tenke litt annerledes der, og at vi rett og slett må bruke noe av strukturen som vi har jobba med nå da, noen sånne sentrale budbringere der ute, som moskeene, som bydelsmødrene». Byrådslederen fortalte om et omfattende evalueringsarbeid som er igangsatt, for at kommunen skal lære av håndteringen.

4.3.2 «Det kom ikke på Norge først»

Mediebilde og intervjuene med lederne fikk meg til å lure på om den minoritetsspråklige befolkningen var blant de siste som fikk informasjon om koronautbruddet. Flere i fokusgruppen

fortalte derimot at kontakten med hjemlandet gjorde at de forholdt seg til krisen lenge før den kom til Norge.

Sitatet i overskriften kommer fra en av kvinnene, som fortalte om hvor de fikk informasjon om korona første gang. Kvinnene med hjemland i Asia snakket om at Kinas geografiske nærhet til hjemlandet gjorde dem bekymret tidlig. En kvinne sa, om mammaen sin i hjemlandet: «Så jeg husker jeg sa til mammaen min at ikke vær redd, det skal ikke komme dit, det er veldig langt fra Kina». På det tidspunktet tenkte hun ikke at det kunne komme helt hit til Norge.

Mye av det kvinnene sa vitnet om en tilhørighet til hjemlandet, og omsorg for slektninger der. Bekymringen og behovet for oppdatering fra hjemlandet underveis kan også forstås ut fra den sårbare situasjonen slektninger var i. En av kvinnene fortalte om hjemlandet, at: «Der er ingen som støtte dere, dere må gå ut og jobbe og så hente penger, tjene penger (...) Derfor mange var i mer stress.»

Kvinnene fortalte at de fulgte med både på norske og utenlandske medier, og én trakk frem youtube som viktig kilde til informasjon på eget språk. En kvinne sa at hun sjekket VG hele tiden i starten. En kvinne fortalte at hun ikke stolte på informasjonen fra hjemlandet sitt, og at hun etter hvert: “bare følge på Norge, hva er det, hva skjedde på, hva skal si på reglene kommer”. De uttrykte tillit, tilhørighet og takknemlighet til det norske, til barnas lærere, velferdsstaten og myndigheten. I samtalen snakket flere om en mistillit til hjemlandets myndigheter, som en motsetning til tilliten de hadde til norske myndigheter. Eksempelvis beskrev en av kvinnene at hun sluttet å hamstre mat da hun skjønnte at: «Ok, vi er i Norge, så vi passer på at folk skal få nok mat.»

4.3.3 «Først vi var redd, men vi stoler på henne»

Det ble gjentatte ganger uttrykt takknemlighet for å være i Norge, og tilhørighet til det norske. Kvinnene oppsøkte selv informasjon gjennom media, og da i stor grad «tradisjonelle medier» som VG og nyheter. Til tross for ledernes fokus på budbringere som sentrale nettopp på grunn av tillit, gav fokusgruppen inntrykk av å stole på myndighetene generelt og statsministeren spesielt.

Sitatet i overskriften kommer fra en av kvinnene, avslutningsvis i fokusgruppeintervjuet:

«Først vi var redd, men vi stoler på henne, Erna Solberg, vi stoler på regjeringen her, så vi.. jeg tenker at vi kan ta vare på barn og oss selv. Så hvis vi følger reglene så vi skal bli bra. Så ikke redd nå.»

Noen av kvinnene beskrev at de fikk informasjon fra læreren på norskkurs, og én fortalte at hun hadde en vikarjobb da og fikk informasjon gjennom jobben. Overraskende for meg snakket de flere ganger om Erna Solberg med navn, steder hvor de kunne sagt myndighetene eller statsministeren. Også i forbindelse med hamstring av mat som var et tema tidligere, sa en at «Jeg hørte på Erna Solberg, hun sier at vi har masse mat (...) Så etterpå jeg ikke kjøpte på mye.»

På spørsmål om kvinnene hadde fått informasjon fra sine religiøse møtesteder, sa de fleste nei. Én fortalte at hun ikke hadde vært der på snart ett år nå. En annen kvinne fortalte senere i intervjuet at imamen i moskeen hadde gitt informasjon om smittevern: «Imam eller leder på muslimer, ja, vi hører på.. de sier at dere må høre på hva leger eller andre sier.» Kvinnen, som selv bar muslimsk hodeplagg, fortalte at: «Noen muslimer sier muslimer de har ikke korona, de er muslim, det skjedde ikke oss», men at imamene sa at det ikke stemmer at muslimer skånes. Historien vekket mistro og oppfølgingspørsmål fra de andre i fokusgruppen, som tydelig syntes det var en ukjent oppfatning. Kvinnen med historien sa selv at «Korona skjønner ikke hva er du», med henvisning til at religion ikke beskytter. En annen i fokusgruppen sammenlignet smittevernregler med egen religion hvor en tradisjonelt vasker seg før en går inn i huset og hilser med hendene foran kroppen. Flere snakket også om at deres mattradisjoner med hvitløk og ingefær var godt for immunforsvaret, og noe som styrket de og som ble beskrevet som at: «mange medisiner vi bruker hver dag».

Kvinnene fortalte også om andre som ikke tok det på alvor. En hadde eksempel om kundene i butikken til mannen, som mente korona ikke var farlig. Om mannen sin sa hun: «Men han var redd, fordi vi vet ikke kroppen våres, det virker eller virker ikke». En kvinne fortalte om en lengre samtale med en dame som mente det hele var satans verk, og at verden skulle bli rensset etter koronaen. Informanten presiserte at dette var en eldre, etnisk norsk kvinne.

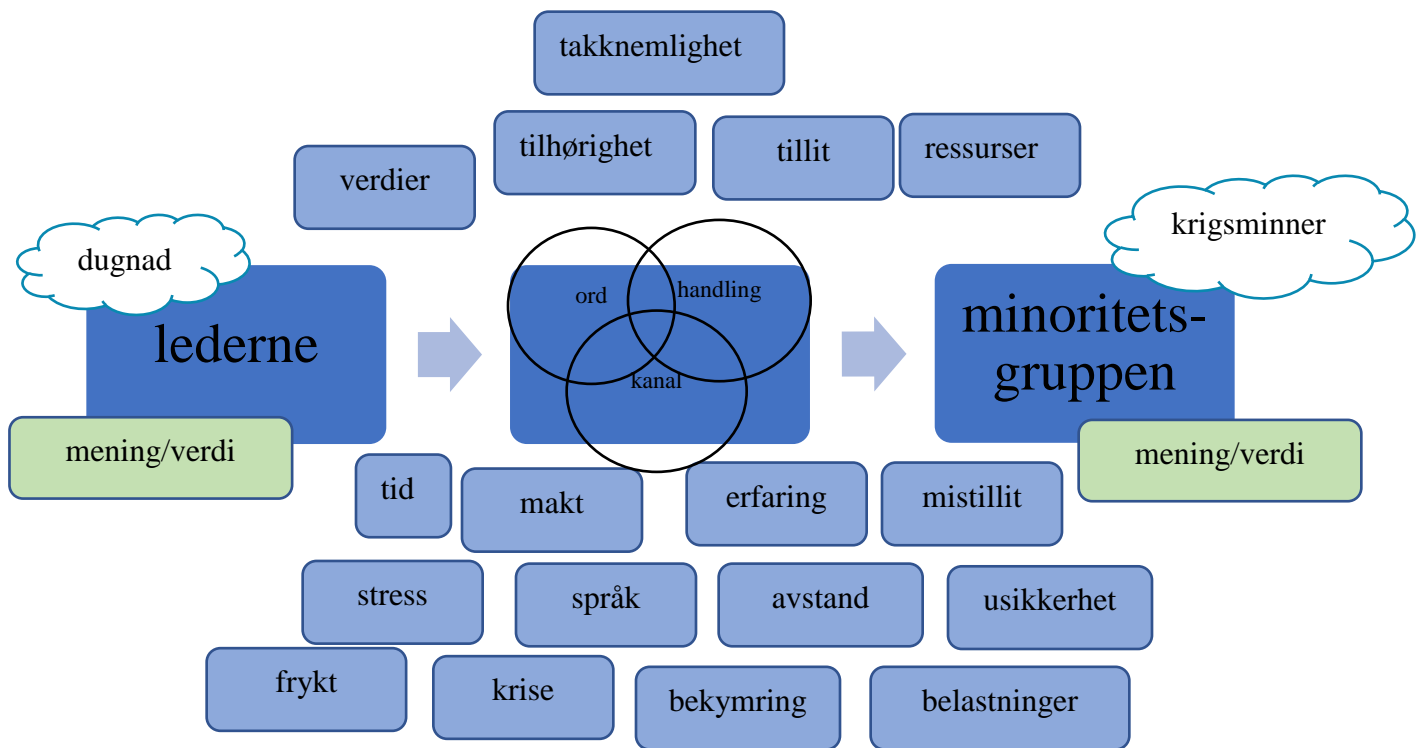
4.4 Koronakommunikasjon til minoritetsgrupper – en modell

Funn kan systematiseres på ulike måter, og jeg fremhevet noen hovedfunn innledningsvis. Kapitlet viser at det er krevende og komplekst å kommunisere i krise, og at det er enda flere faktorer å ta hensyn til i kommunikasjon til minoritetsspråklige. I modellen under har jeg satt noen funn inn i et oppsett som ligner en klassisk kommunikasjonsmodell. Avsenderen er ledere, som jeg antar ønsket å formidle mening for å skape oppslutning. Dette gjorde de gjennom ord, handlinger og via kanaler, som illustreres som delvis overlappende sirkler. Mottakeren er minoritetsgruppen jeg intervjuet, som på sin side fikk assosiasjoner til krigsminner og skapte mening ut fra dette. De tolket budskapet ut fra egne referanserammer, verdier og forståelse.

Koronakommunikasjonen ble påvirket av ulike støy-kilder, slik all kommunikasjon gjør. Støy er faktorer som gjør at budskapet ikke oppfattes slik det var ment. Gjennom undersøkelsen min kom det frem mange slike, som er skrevet inn i de lyseblå små bokser. Jeg har også valgt å inkludere faktorer som kan ha påvirket kommunikasjonen i positiv retning, som tillit, takknemlighet og tilhørighet. Bokser som erfaringer og verdier kan ha innvirket både positivt og negativt på kommunikasjonen. De fleste støykildene, som usikkerhet og belastninger, kan ha påvirket både avsender og mottaker på en måte som vanskeliggjorde kommunikasjonen.

Illustrativt viser tankeboblene hvordan tankene i hodet på de ulike partene dels har vært langt unna hverandre. Dette er også et sentralt funn som, selv om det er satt på spissen, kan illustrere nettopp hvor kompleks krisekommunikasjon og –ledelse er.

Modellen er, som modeller flest, i beste fall en forenkling av virkeligheten. Den er ikke uttømmende, men kan fungere som en illustrasjon for å vise den komplekse situasjonen.



Modell: Den komplekse koronakommunikasjonen

5 Diskusjon og drøfting av hovedfunn

Etter å ha presentert et funn-kapittel hvor min analyse og tolkning ligger tett opp til informantenes egne utsagn, vil jeg nå drøfte og diskutere funnene i lys av relevant teori. Kapitlet er inndelt i tre deler og tar utgangspunkt i hvordan mine funn kan forstås sammen med, og utfylle, teorien som er presentert om krisekommunikasjon og verdibasert ledelse.

Under overskriften «Koronakommunikasjonens form» kobles funnet om at lederne tenkte nytt og inkluderende, til relevant teori om krisekommunikasjon. Neste del om «Koronakommunikasjonens innhold» tar utgangspunkt i de ulike bildene avsender og mottaker hadde i hodet, og belyser både funnet om at kvinnene kjente alvoret på kroppen og at informasjonsbehovet var stort. Under overskriften «Koronakommunikasjonens verdier» drøftes mine funn som verdier-for-praksis og verdier-i-praksis, før funnet om gjensidig tillit diskuteres opp mot relevant teori.

5.1 Koronakommunikasjonens form

Med utgangspunkt i at enveis massekommunikasjon ofte er eneste tilgjengelig kommunikasjonsform i akutte kriser (Falkheimer og Heide 2019), viser funnene mine at det at lederne tenkte nytt og inkluderende også muliggjorde bedre egnede kommunikasjonsformer og kanaler. For lederne var det en prosess som startet med at de stod uten en oppskrift, og jeg vil ta dere gjennom prosessen derfra via nytenkning til bruk av budbringere som tillot deling av budskap.

5.1.1 Manglet manualer

Lederne beskrev at de opplevde en krise annerledes enn andre kriser, og fortalte at de manglet manualer og strategier for hvordan å nå frem til minoritetsspråklige grupper. Dette sa de til tross for at kriseledelse ikke var et fremmedord for dem, og selv om både kommunen og bydelen har beredskapsplaner



for kriser. Nesse og Karlsen (2020) beskriver også at kriseledelse i realiteten ikke er noe som går etter planen. Dette kompliserer nødvendigvis oppgaven det er å lage slike kriseplaner, og støtter Erna Solbergs unnskyldning i forbindelse med lansering av koronakommisjonens rapport i april 2021: «Vi hadde en beredskapsplan for en pandemi, men ikke for denne pandemien» (Dagsrevyen 14.04.21).

Aarset (2019, s. 223) beskriver krisekommunikasjon som kommunikasjonen i en krisehåndteringsprosess som har til hensikt å redusere konsekvensene av en krise. Da sier det seg selv at omfang, form og innhold vil være ulik fra en krise til en annen. I mange kriser vil konsekvensene man ønsker å redusere handle om omdømme til organisasjonen (ibid). I denne krisen var, og er, det omfanget av smittespredning og selve krisen som kommunikasjonen har til hensikt å redusere. Slik sett var kommunikasjonen i utbruddet av denne krisen viktigere enn i tidligere kriser, fordi konsekvensene av å mislykkes med den var større.

Én forklaring for hvorfor de eksisterende beredskapsplanene ikke var tilstrekkelig, kan ha sammenheng med at lederne stod ovenfor det Wollebæk et al. (2012) beskriver som et *wicked problem*; det hersket stor usikkerhet knyttet til årsak og utfall, og fantes ingen enkle løsninger. Wicked oversettes gjerne med ond, og kan også forstås som kompleks. I boken til Grimen og Skirbekk (2012) brukes begrepet i sammenheng med 22. juli-terrorhandlingen. Selv om koronapandemien er annerledes på mange måter, er begrepet nyttig for å forstå ledernes opplevelse av å stå uten manualer. Mine funn understøtter også at løsningene verken var enkle eller noe som kunne løses med tidligere brukte strategier.

I motsetning til James og Wootens (2010) definisjon av krise, krevde koronakrisen ikke bare handling fra ledelsen. Dette er også grunnen til at minoritetsspråklige gruppers opplevelse er særlig interessant i denne sammenheng. Lederne måtte tenke nytt for å nå alle. *Ønske* om å nå hele befolkningen, kjente lederne fra før, men da med en holdning om at det heller ikke er så farlig om noen ikke får det med seg. I en terror situasjon som 22. juli, hadde det ikke betydning for utfallet om en del av befolkningen lot være å bry seg. Behovet for å nå ut til hele befolkningen er derimot helt kritisk i koronapandemien, fordi «ingen er trygge før alle er trygge» (Rieber Mohn et al. 2020).

5.1.2 Nytenkning for å nå minoritetsgrupper

Under intervjuene kom det frem at språklige minoritetsgrupper ikke ble tatt spesielt hensyn til i starten, fordi det ikke fantes statistikk som tilsa at de var en særlig sårbar gruppe. I Mira-rapporten (2020) kritiseres dette ut fra historisk kunnskap om at sårbare grupper også er særlig sårbare i kriser.

En forsinket ekstra innsats rettet mot denne gruppen kan også forstås i sammenheng med redselen for å stigmatisere enkelte grupper, slik også en av lederinformantene uttrykte. Kvinnene i fokusgruppen fortalte ikke om en opplevelse av å være stigmatisert, men ble heller ikke spurt om dette eksplisitt. Det var derimot et tema i Mira-rapporten (2020), hvor det ble oppfordret til å anerkjenne et høyere smittetrykk i noen grupper, men likevel unngå en retorikk som fører til

stigmatisering. Det er en hårfin balanse. Problemstillingen om stigmatisering var antagelig ikke ny for noen av lederne, men i denne krisen ble konsekvensene av å ikke registrere landbakgrunn at det tok lenger tid å målrette informasjon. Behovet for tilpasset informasjon til minoritetspråklige er lett å forstå i ettertid, mens dette var noe lederne beskrev at de hadde begrenset innsikt i marsdagene i 2020.

På spørsmål om lederne tidlig tenkte at noen grupper ville være vanskelige å nå, svarte byrådslederen ja og viste til erfaring fra valgkamparbeid. Bydelsdirektøren beskrev derimot det å skulle nå absolutt alle, som en helt ny problemstilling. I kriselitteraturen beskriver gjerne de som er berørt av krisen som stakeholders eller interessenter (James og Wooten, 2010 m.fl.), innforstått som en avgrenset mengde. Jeg har derimot ikke funnet noen beskrivelse som ligner omfanget av koronapandemien hvor alle både må få informasjon og selv handle.

Gjennom hvordan lederne tenkte annerledes for å nå minoritetsgruppene, fortalte de om innovasjon og ny kunnskap i praksis. At kommunikasjonskapitlet i beredskapsplanen skulle skrives om og større evalueringsprosjekter skulle settes i gang, viser at lærdommen også vil prege organisasjonen fremover.

5.1.3 Budbringere

Bruk av budbringere som kanal ble utpekt som noe nytt fra lederne jeg intervjuet. Lederne fortalte at de var helt avhengig av den lokalkunnskapen og tilliten som grupper og enkeltpersoner hadde i ulike miljøer. Budbringerne hadde noen nøkler til kommunikasjon med minoritetsgrupper som lederne opplevde at de mangler, deriblant språk, lokalkjennskap og tillit. Lederne beskrev tillit i praksis, fra ledelse til befolkning, da de fortalte at de stolte på at budbringerne fant sin måte å nå ut på.

Dette funnet støtter Nesse og Karlsens (2020) beskrivelse av at krisesituasjoner gjør at ledere må våge å slippe opp for å få kontroll. De beskriver god praktisk kriseledelse som å tørre å la "makta vandre" til de med riktig kompetanse og legitimitet. I koronakommunikasjonen var dette enkeltpersoner og -organisasjoner innenfor minoritetsmiljøer. Det empiriske materialet mitt

styrker dermed teorien om at heterarkisk ledelse har fordeler i krise, ut fra ledernes erfaring om at dette ble en viktig kommunikasjonsnøkkel.

Lederinformantene knyttet altså bruk av budbringere til at myndigheter og media manglet tillit i noen deler av befolkningen. Erkjennelsen samsvarer med Aarseths (2019) beskrivelse om at tilliten ikke kan opparbeides «når den trengs» i en krise, men er noe en leder må sørge for å ha fra før. Med begrenset mulighet for å bygge tillit midt i krisen, ble derfor valg av kanaler så sentralt. Makten ble slik sett snudd på hodet, fordi det var andre personer som hadde legitimiteten til å kommunisere til enkelte grupper.

På den andre siden nyanserer fokusgruppeintervjuet budbringerens og sivilsamfunnets rolle, ved at de liten grad fortalte historier som bekreftet betydningen fra mottakersiden. De fortalte riktignok om et mangfold av informasjonskilder, som youtube, læreren, moskeen og hjemlandets nyheter, men på spørsmål om hvem de stolte på fortalte kvinnene mer om norske medier og myndigheter. Dette kan forstås på flere måter, og kan for eksempel handle om at en etnisk norsk person stilte spørsmålet, eller at de ikke anser slike samtaler med tillitspersoner som et sted de fikk informasjon. Kanskje kom informasjonen sentralt fra, mens den heller ble bearbeidet i samtaler med andre, slik jeg observerte at kvinnene også gjorde under fokusgruppesamtalen. Det kan også ses i sammenheng med undersøkelsen som viser at tillit til myndighetene økte i første del av koronakrisen, mens tilliten til hverandre gikk noe ned (Dahl, 2020).

Bruk av budbringere støtter derimot det Wollebæk et al (2012, s.55) skriver om *wicked problems*, at løsningen ikke finnes i det offentlig alene, men er avhengig av sivilsamfunnet. Bydelsdirektøren fortalte dessuten at det i utgangspunktet var minoritetsorganisasjonen Bydelsmødrene selv som hadde tatt initiativ til å bistå med informasjonsarbeid. Dette viser antagelig at de selv så behovet før bydelen så det, eller i hvert fall før bydelen rakk å «snu seg rundt». Igjen vises sivilsamfunnets mulighet ikke bare til å nå ut, men også til å identifisere behov tidlig, kanskje særlig i kriser som er såkalt *wicked* og komplekse.

Finset m.fl. (2020) er blant de som har trukket frem at enkelte innvandrergupper kanskje nås best gjennom egne plattformer. Brekke (2020) viser også til tillitspersoners betydning i et

konkret ambassadørprosjekt fra bydel Gamle Oslo. Dette prosjektet ble vedtatt 31.mars (Sak 20-18 BGO), og kom slik sett relativt tidlig i gang, uten at det dermed er sagt at disse prosjektene traff mine minoritetsspråklige informanter i den perioden jeg undersøker. Gjennom fokusgruppeintervjuet gis i hvert fall budbringere en mindre sentral rolle, enn da jeg snakket med lederne.

Det kan være flere grunner til dette, og mine funn basert på samtale med et begrenset antall mennesker skal ikke undergrave budbringernes betydning. Et annet utvalg og andre metoder kunne fått frem andre historier og perspektiver. Denne undersøkelsen viser uansett at egne kommunikasjonskanaler for minoritetsspråklige ikke er hele løsningen. Kvinnene uttrykte tillit til myndigheter og medier gjentatte ganger gjennom intervjuet, og Mira-rapporten (2020) viser også at tradisjonelle medier var en viktig kilde til informasjon. Dette synliggjør at bruk av budbringere ikke kan erstatte det å regne med at denne gruppen også er mottakere av informasjon i tradisjonelle medier. De to kanalene må heller ses i som utfyllende, og viktige på ulike måter.

5.1.4 Deling av budskap

Å si at fokusgruppens uttalelser ikke understøttet effekten av budbringerne, er heller ikke hele bildet. Kvinnene fortalte for eksempel at det var krevende både å forstå reglene og å følge med på alle endringer. Materialet mitt viser også at de har hjulpet hverandre til å forstå reglene, at de har reflektert over for eksempel antall gjester i barnebursdag og hentet frem egne tradisjoner for å forstå smittevern i lys av de. Slik deling av budskap har antagelig foregått på flere nivå. Eksemplet med imamen viser dessuten en viktig funksjon budbringere kan ha hatt, ved å kunne oppklare misforståelser og i dette tilfelle myter.

Budbringerne kan slik sett ha muliggjort gode kommunikasjonsfellesskap. Aadland (2017) skriver at både tillit, rettferdighet og respekt er grunnleggende forutsetninger for kommunikasjon. I rettferdighet ligger mottakerens rett til å selv bli lyttet til, slik budbringere i større grad hadde mulighet til. Ordet respekt handler i denne sammenheng om det fellesskapet kommunikasjonen fungerer best i, uten negativ bruk av makt og tvang. Slike kommunikasjonsfellesskap finnes trolig oftere på lavere nivå, i moskeen, i samtale med naboer

og læreren, heller enn på pressekonferanse hvor kun journalister får stille oppfølgingsspørsmål. Dette støtter altså at ulike kanaler var viktig for å skape gode forutsetninger for kommunikasjon.

Tillit er kanskje ikke hovedgrunnen til at budbringerne fikk en nøkkelrolle, hvis tilliten til myndigheter og media også var høy. En vel så viktig effekt av budbringere kan ha vært nettopp det at de gav mulighet for toveiskommunikasjon og dialog.

Krisekommunikasjon er ofte enveis og formidles til mange, særlig i den akutte fasen. I massekommunikasjon er det lettere å forsterke inntrykket mottaker allerede har enn å skape et nytt, jamfør forsterkningsprinsippet (Falkheimer og Heide, 2019). Videre beskriver Falkheimer og Heide (2019) at enveiskommunikasjon kun tillater overføring av budskap. En bedre måte å oppnå felles forståelse er derimot ved dialog som tillater såkalt deling av budskap (ibid). Bruk av ulike kanaler som budbringere, imamen og hverandre ble en måte å løse opp det ellers dårlige utgangspunktet for krisekommunikasjon som både teori og praksis viser oss. Å muliggjøre toveiskommunikasjon og dialog kan rydde opp i tendensen til å høre det en trodde fra før, eller assosiere med lignende opplevelser.

I modellen i forrige kapittel gikk pilene bare én vei, mens jeg her har illustrert at kommunikasjon gjennom visse kanaler gav mulighet for en toveispil. Andre effekter ved bruk av budbringere kan være at de snakker samme morsmål og har høyere tillit, og dermed minker noe av støyen. Dette er illustrert ved kryss over noen av støykildene som kan elimineres ved bruk av budbringere og andre kanaler som tillater toveiskommunikasjon. De lyserosa kryssene illustrerer at når språk og mistillit ikke står i veien for forståelse, reduseres også andre støykilder som stress og bekymring.



Det er et lederansvar å skape kommunikasjonsformer som fyller språket med hensiktsmessig mening (Arnulf, 2019, s.142). Å finne riktige kanaler og form ligger altså også i den makten lederne forvalter i kraft av sin posisjon og sitt ansvar. Mine undersøkelser viser at behovet for gode kommunikasjonsformer er desto større i en krise hvor oppslutning er helt sentralt for å håndtere krisen og minske skadeomfanget.

Oppsummert er det nyttig å se funnet om nytenkning og budbringere i sammenheng med kvinnenes historier og relevant teori. Dette viser at ledernes inkluderende nytenkning og vilje til å la makten vandre førte med seg en mulighet for mer toveiskommunikasjon og deling av budskap. Slik kommunikasjon kan avdekke og rette opp i misforståelser, og unngå at handlinger baseres på feil informasjonsgrunnlag.

5.2 Koronakommunikasjonens språk og innhold

Selv om et utgangspunkt for oppgaven var at ledere har mye makt gjennom språket de bruker, særlig for å skape oppslutning ved å gjøre det meningsfylt, viser mine funn at dette var lettere sagt enn gjort. Som modellen viser gav informantgruppene inntrykk av å ha ulike bilder i hodet, illustrert som tankebobler. At lederne tenkte på dugnad mens kvinnene tenkte på krig er

selvfølgelig å sette det på spissen, men begge assosiasjoner kan antas å gi mening fordi de er fylt av verdier og følelser.

Denne delen av drøftingen deles derfor inn i to, hvor lederne intensjoner drøftes først, under overskriften «Dugnad». Deretter drøfter jeg hvordan kvinnenens assosiasjoner til krig både forsterket opplevelsen av alvor og behovet for informasjon.

5.2.1 Dugnad

Lederne fortalte om en bevisst bruk av metaforer og billedlig språk i forbindelse med utbruddet av korona, hvor særlig dugnad var sentralt. Byrådslederen fortalte at han ønsket å kommunisere på en måte som skapte bilder i hodet til mottaker, nettopp begrunnet med at det er lettere å handle ut fra.

Dette samsvarer med sosialkonstruktivismens forståelse av språklig virkelighetskonstruksjon. Også Christensen og Lægreid (2020) skriver om meningsskaping og legitimitet i krisekommunikasjon, og viktigheten av å «sikre et felles bilde av situasjonen» allerede fra starten. De presiserer at dette «felles bilde» av situasjonen og bruk av virkningsfulle symboler er viktig også for å legitimere håndteringsstrategien videre. Hvilket bilde som er konstruert og aktivt brukes av lederne, påvirker videre hvilke tiltak som aksepteres.

Svennevik og Isaksson (2019, s.190) skriver at en metafor kan skape sterke bilder og være like effektivt som en hel argumentasjonsrekke. Metaforbruk kan gjøre det ukjente kjent. Særlig i en krise, hvor mye er usikkert og nytt, kan vi være mer mottagelig for at noen tegner virkelighetsbilder for oss. Ledere kan slik «skape oppslutning ved å gjøre det meningsfylt» (Arnulf 2020) gjennom historiefortelling og billedlig språk.

At kvinnene omtalte både nordmenn og de i hjemlandet som *de* er interessant i seg selv. Kvinnene befinner seg i en mellomposisjon, som forklarer hvorfor flere både fulgte hjemlandets nyheter og stolte på Erna. Byrådsleder understreket at bruk av ord som vi og oss ble symbolsk viktig i koronakommunikasjon, og vi har flere ganger sett ledere sitere Halldis Moren Vesaas

«Det heiter ikkje: eg –no lenger. Heretter heiter det: vi». Det er verdt å kommentere at dette diktet, Tung tids tale, ble skrevet nettopp under krigen, og viser at krigsassosiasjonen har gjort seg gjeldende på flere plan. Et sentralt spørsmål er hvem som opplever seg inkludert i det vi`et.

Mitt empiriske materiale viser at minoritetsspråklige lett kan falle utenfor disse felles virkelighetskonstruksjonene. I artikkelen til Christensen og Lægreid (2020) problematiseres ikke språkforståelse eller majoritet-minoritet perspektivet i kommunikasjonen. Ashraf og Reiss (2016) sitt hovedpoeng i boka “Hvit PR” er derimot at massekommunikasjon gjerne produseres av noen med majoritetsetnisk bakgrunn, uten å ta hensyn til at minoriteter også er blant mottakerne. Dette kan tyde på at meningsskaping gjennom ord dermed også vil bli langt mer krevende i møte med en mangfoldig befolkning, og da særlig når ledelsen ikke representerer det samme mangfoldet.

Å mobilisere til nasjonal dugnad er også en sosial konstruksjon av en virkelighet, og av en løsning. Denne virkeligheten ble justert gjennom språket underveis, slik byrådsleder poengterte det til Nrk i november: «Dette er ikke lenger en dugnad, dette er alvor» (nrk.no a). Da jeg intervjuet byrådslederen, dagen før denne nyhetssaken, fortalte han at dugnadsbegrepet passet best i starten av pandemien. Respekten for at mange opplever langvarige negative konsekvenser av pandemien, var en av grunnene til at han mente dugnadsbegrepet ikke fungerte lenger. Språkbruken ble altså justert helt bevisst, fordi dette virkelighetsbildet ikke lenger passet eller hadde ønsket funksjon.

Flere har beskrevet dugnadsbegrepet som virkningsfullt i koronakommunikasjonens start (bl.a. Hylland Eriksen 2020). De minoritetsspråklige jeg snakket med, kjente godt til begrepet dugnad. Det at ingen av dem likevel ville brukt det selv i koronasammenheng, kan forstås som at de ikke har eierskap til begrepet. De foretrakk andre uttrykk for å ta vare på hverandre, som ikke fullt ut dekker det som ligger i dugnadsbegrepet.

Byrådslederen beskrev dugnad som på den ene siden en hyggelig fellesskapsverdi, men også som et begrep med skjulte koder og forventninger til å bidra. Det ligner Hylland Eriksens (2020) beskrivelse av den norske tilliten som jantelovens janusansikt; på den ene siden samhold, på den

andre siden sanksjoner. I likhet med opplevelsen av råd og anbefalinger, kan metaforbruk og billedlig språk oppleves som utydelig, særlig for de som ikke har norsk som morsmål.

5.2.2 Krigsassosiasjoner

Kvinnenes fortellinger om krigsassosiasjoner, var noe jeg ikke hadde sett for meg at skulle komme frem da jeg forberedte fokusgruppeintervjuet. De beskrev det som nærmest en kroppslig reaksjon, som vekket sterke følelser. I ettertid har jeg funnet det samme dokumentert i NKVTS rapport om psykososiale konsekvenser av koronapandemien: «Flyktninger, både barn og voksne, kan reagere sterkere enn andre på stress og usikkerhet i forbindelse med smittesituasjonen og nedstengingen av mange funksjoner i samfunnet. Dette kan minne om krigslignende situasjoner de tidligere har opplevd» (nkvts.no). Rapporten viser til at flyktninger kan reagere sterkere, men presiserer ikke hvilke sterke følelser som kan sette i gang. I mine funn mener jeg å se uttrykk for både frykt og mestring.

Kvinnene fortalte om frykt både rundt nedstengingen og tidligere opplevelser av krig i hjemlandet, og krigsassosiasjonen fremstår som en katalysator for at de tok situasjonen på alvor. I kontrast vitnet lederens *krigsfilmassosiasjon* om en avstand til lignende erfaringer, selv om symbolikken er lik og understøtter det samme alvoret. At disse kvinnene også lever såkalt transnasjonale liv (Hagerup, 2020), førte også med seg samtaler med slektninger og nyhetsbilder fra land som for flere var geografisk nærmere Kina. Fokusgruppeintervjuet generelt gav inntrykk av at alvoret rykket nærmere raskere på grunn av frykt. At mange minoritetskvinner var redde, er også et funn i Mira-rapporten (2020).

At nedstengningen ble assosiert med krig støtter teorier om hvor sterkt en handling kan kommunisere et budskap, slik blant andre Aadland og Askeland (2017) poengterer. Lederne på sin side stilte flere ganger spørsmål rundt om alle grupper forstod alvoret, noe som er forståelig ut fra den økende tendensen til høy smitte blant innvandrere. Mine funn tyder på at i hvert fall disse seks kvinnene tok situasjonen på alvor. For mens lederne snakket om en nasjonal dugnad, fikk mine informanter mer alvorstunge assosiasjoner til det som skjedde. Men det at de forstod alvoret og kjente på frykt, er ikke det samme som at de forstod hvordan de skulle handle.

Finset et al. (2020) beskriver at frykt kan passivisere eller føre til panikk, som to ytterpunkter. Jeg kan finne utsagn fra kvinnes fortellinger som understøtter dette, som panikk-handling og mer passiviserte tilstand uttrykt som “bare hjemme (...) for vi vet ikke hva skjedde”. Men dette er bare én måte å se på det på, for kvinnes reaksjoner tydet også på reaksjoner et sted imellom. Hovedpoenget hos Finset et al. er uansett at behovet for informasjon er stort i en slik situasjon hvor frykt og usikkerhet rå. Gulbrandsen (2020) kompliserer det ved å vektlegge at følelsene våre i stor grad påvirker hvordan vi oppfatter helseinformasjon. Altså fører frykt til større behov for informasjon, men kan føre til dårligere evne til å ta informasjonen inn. Han beskriver at det er store individuelle forskjeller også innenfor grupper med lik kompetanse, noe som viser at ikke bare språk- og systemforståelse kompliserer kommunikasjonen.

Like sentralt som frykt, opplevde jeg at krigsminnene fortalte om erfaringer og et «ekstra lag med hud». I motsetning til lederne jeg intervjuet, som beskrev at de mangler manualer, gav kvinnene inntrykk av at de hadde tidligere brukte strategier å hente frem. De brukte krigsminnene til å forstå situasjonen. Mitt inntrykk er preget av møtet med disse kvinnene, som med hevet hodet fortalte om håndtering av unntakstilstanden både fra det siste året og lengre tilbake. De handlet mat, var hjemmeskolelærere og viste omsorg for familie og venner i både inn- og utland. Tross at ekstra hverdagsbelastninger var noe av «støyen» kvinnene stod midt i, fortalte de også om at de håndterte situasjonen godt. Min assosiasjon, som masterstudent i ledelse, er at disse kvinnene beskrev en hverdag med både administrativ ansvarlig og HR-ledelse i familien AS. De håndterte også lederutfordringen med å «skape oppslutning ved å gjøre det meningsfylt», for eksempel da de forklarte barna sine at de ikke kunne feire bursdager som vanlig eller hvorfor svømmebassenget var stengt. Lederbeskrivelsen fremstår som et alternativt narrativ til beskrivelsen av minoritetskvinner som en sårbar gruppe, men må ikke forstås som en erstatning men heller et funn som utfyller bildet.

Kvinnene handlet, også praktisk talt, basert på tidligere erfaringer. At de handlet mat med fem års holdbarhet, kan ses i sammenheng med erfaringer fra tomme butikkhyller i hjemlandet. Det vitner også om at de tok situasjonen på alvor, og ønsket å følge reglene om å holde seg hjemme. Dette utfyller bildet av «hamstring» som tegn på manglende tillit, slik SIFO notat 3-2020 (Berg,

2020) beskriver. Kvinnene fortalte videre at de fulgte råd om å ikke kjøpe så mye, når de fikk informasjon om det. Et perspektiv som mangler i SIFO-notatet er nettopp om informasjonen om dette var tilgjengelig og forståelig for alle. Dette vil jeg komme nærmere inn på under neste punkt, om informasjonsbehov.

5.2.3 Informasjon for å roe og oppklare

Det at fokusgruppeintervjuet startet med deling av krigsopplevelser, er et funn som styrker inntrykket av at informasjonsbehovet var stort. Funnet forteller om hvordan ledernes kommunikasjon gjennom handling nådde gruppen, og at det fikk dem til å forstå alvorret. Men veien derfra til å forstå hvordan de skulle handle, var ikke dermed gitt. God og tilgjengelig informasjon var helt sentralt for at kvinnene kunne slutte opp om konkrete smittevernstiltak.

På den ene siden var informasjonsmengden stor, noe Finset et al. (2020) beskriver at gjaldt oss alle. Den transnasjonale fokusgruppen fikk informasjon fra mange ulike kilder i inn- og utland, kanskje i større grad enn for mange i majoritetsbefolkningen. Variasjonen i budskap virker også å ha vært større, fra myter om immune muslimer til hjemlandets regler som skilte seg fra de norske. Dette forsterket behovet for tilgjengelig og presis informasjon tilpasset minoritetsspråklige grupper. Min forståelse er at behovet for informasjon ikke først og fremst handlet om kvantitet, men om kvalitet.

På den andre siden etterspurte kvinnene informasjon. Fokusgruppen fortalte at de oppsøkte informasjon, en av dem ved å lese VG hver dag. Samtidig beskrev én at de ikke var vant til å følge nyheter daglig, og at informasjonen endret seg raskt. At nye regler kunne komme sent på kvelden, og skulle følges dagen etter, var praktisk vanskelig for flere av kvinnene å forholde seg til. De opplevde dels motstridende og uklar informasjon og syntes informasjonen endret seg raskt, noe som samsvarer med funnene til Mira-rapporten (2020). Kvinnene presiserte selv at de var helt avhengig av å få informasjon for å følge smittevernreglene.

5.2.4 Er informasjonen gitt eller mottatt?

På lik linje med andre i befolkningen har minoritetsspråklige rett på tilgang til helseinformasjon (jfr § 3-2) gitt på en tilpasset og hensynsfull måte (jfr § 3-5). Behovet kan også ha vært større på grunn av en uproporsjonert frykt. Uten et bevisst forhold til kommunikasjon kan det være enkelt å ta for gitt at informasjonen er mottatt, fordi den er gitt ut. Både Arnulf (2019), Finset et al. (2020) og Christie (2009) er opptatt av at det ikke er fullt så enkelt.

Et sentralt spørsmål er hvor ansvaret ligger, for at budskapet skal bli forstått? Christie (2009) ber oss være oppmerksom på å bruke den makten en har som «talefører», til fordel for mottaker. Det krever en bevissthet, og også en verdibevissthet. I andre kriser har det vært lettere å svare nei på spørsmålet om: «Er det så farlig at ikke alle får det med seg?» Denne gangen var svaret ja. Koronahåndteringen krever oppslutningen fra hele befolkningen. Dermed var det ikke nok å vite at budskapet var avlevert, det må også nå helt frem. Som bydelsdirektøren må en kanskje til og med ut og sjekke om informasjonen blir forstått som den er ment.

En kvinne sa at «De som forstår mye, de følger regler». Det får det til å høres enklere ut enn Finsets (2020) «knowing is not the same as doing». Kvinnene setter likevel pekefingeren på at det er en grunnleggende forutsetning for oppslutning, at informasjonen forstås. I modellen avslutningsvis i forrige kapittel identifiserte jeg flere kompliserende faktorene som kan hindre effektiv kommunikasjon og forståelse. Noen av de, som språk og tillit, var faktorer lederne i retrospekt var bevisst på. Andre forstyrrelser, som tidligere erfaringer og belastninger i familien, utfyller bildet av hva som påvirket kommunikasjonen. Mine funn bekrefter kriser som en krevende situasjon å både gi, og motta informasjon i.

Oppsummert kan krigsminner sies å ha vært en ressurs for å forstå alvoret, samtidig som det kan ha vært støy for presis etterlevelse av smittevernreglene. Uklar informasjon og mangel på informasjon kan også forsterke muligheten for å beholde egen virkelighetsforståelse, som kan avvike fra majoritetens. Dette synliggjør et desto sterkere behov for tilgjengelig og forståelig informasjon for denne gruppen i en krisesituasjon.

5.3 Koronakommunikasjons verdier

Hvordan har mine funn om ledernes kommunikasjon og minoritetsspråkliges opplevelse noe med verdier å gjøre? At lederne startet «uten oppskrift» kan ha gjort verdiene enda viktigere i dette kommunikasjonsarbeidet, fordi verdier nettopp kan gi retning for beslutninger i usikre situasjoner.

Ledelse er aldri løsrevet fra verdier, og det samme gjelder for alle menneskers reaksjoner, valg og handlinger (Askeland og Aadland 2017). Dette henger sammen med at verdier er så sentralt i opplevelsen av mening, og mening er sentralt for å foreta handlinger og for å få andre til å foreta handlinger. Behovet for mening er særlig påtrengende i store endringer og kriser (Svennevig og Isaksson 2019, s.190). Under koronautbruddet ble vi fortalt at vi ikke skulle besøke besteforeldre eller la barna våre leke med vennene sine –regler som i utgangspunktet føltes meningsløse, nettopp fordi disse relasjonene er så viktige for oss. Også byrådslederen poengterer det paradoksale i å be folk holde avstand i en krisetid, når vi virkelig trenger å stå sammen. Derfor ble det viktig å bruke språket til å konstruere en forståelse av situasjonen som gjorde det meningsløse meningsfylt, slik vi allerede har sett at dugnad var et eksempel på. «Gjør det for Oslo» er et slagord som også spiller på det samme, at det er fellesskapets interesser som er viktigst nå.

Verdifull praksis, hva som er rett og galt, finnes i handlinger og ordfestes i språket. På denne måten kan språket sette standard for ønsket verdipraksis, føre til refleksjon og kunnskap som igjen fyller organisasjonen med verdibaserte handlinger. Når dette arbeides bevisst med i en organisasjon kalles det verdiarbeid (Askeland et al., 2020). Min undersøkelse av kommunikasjonen mellom ledere og minoritetsspråklige viser at uttrykte verdier nettopp har fått konsekvenser for praksis, og omvendt. I koronakommunikasjonen handlet denne runddansen både om verdier-for-praksis, verdier-i-praksis og verdier i relasjoner. Jeg vil ta for meg disse punktene for å belyse hvilken rolle verdier har spilt i koronakommunikasjonen.

5.3.1 Verdier-for-praksis

Da lederne kommuniserte for å skape opplutning rundt smittevern, uttrykte de verdier både direkte og indirekte. Dugnadsbegrepet er allerede diskutert, og funn-kapitlet viser flere eksempler på at særlig kollektivistiske ord som fellesskap, omsorg og «vi» ble brukt bevisst.

Uttrykte verdier kalles gjerne forfektete verdier, eller verdier-for-praksis (Aadland og Askeland, 2017). Disse verdiene beskriver en ønsket praksis, som ofte kommer “ovenfra” fra en leder, en styringsgruppe eller fra politikk. Kjerneverdier er typisk verdier-for-praksis (ibid). I én av gjennomlesningene av lederintervjuene lette jeg spesifikt etter Oslo kommunes kjerneverdier: åpenhet, brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet. Det var lett å kjenne de igjen i det lederne snakket om, selv om de sjelden ble nevnt ordrett. På lik linje med mange andre organisasjoners, er disse verdiene det Lencioni (2002) ville kategorisert som “permission to play”-verdier, som selvfølgelig uten å skille én organisasjon fra en annen. Men ut fra praksisperspektivet til Kemmis og Mintzberg kan kjerneverdiene heller ses på som “set-ups”, eller et utgangspunkt. Aadland og Askeland (2017) skriver at kjerneverdiene skal både inspirere og fungere som et kritisk korrektiv til praksis.

Mine funn viser at særlig brukerorientering var en kjerneverdi som ble viktig i dette kommunikasjonsarbeidet. Verdien er allerede uttrykt gjennom tillitsbasert ledelse (Byrådssak 1055/17) og satsingsområder som klarspråk (Oslo kommunes språkprofil), men fikk brått en ikke bare god men også nødvendig funksjon i praksis. Fordi alle måtte nås, måtte avsender ha mottakeren i tankene under kommunikasjonsarbeidet. Effekten av å la være kunne slå ut på neste smittetallsoversikt. Dette kan være et eksempel på en forfektet verdi som i løpet av koronapandemien i større grad har blitt en verdi-i-praksis enn den har vært tidligere. Lederne fortalte at nye erfaringer med budbringere vil få prege arbeidet med å omskrive beredskapsplaner, og dermed også sette standard for fremtidig praksis. Dette kan ses på som et stykke verdiarbeid. Slik både Gehman (2013) og Askeland et al. (2020) påpeker er verdiarbeid et kontinuerlig arbeid som må fortsette å jobbes med bevisst for sikre at ønskede verdier påvirker beslutninger og praksis også fremover.

Undersøkelsen viser at de verdiladete begrepene som er brukt i koronakommunikasjonen i stor grad har vært gjennomtenkt fra avsenders side. Ordene har konstruert nye sammenhenger og en virkelighetsforståelse, med intensjon om å hjelpe oss å forstå og akseptere situasjonen. Aadland (2017, s.110) vektlegger at verdiene utvikles, vedlikeholdes og endres gjennom språket.

Oppfordringen om å «stå sammen, ved å holde avstand» viser en videreutvikling og ny kobling av noe kjent og ukjent. Nyordene har også vedlikeholdt nasjonale verdier som «dugnad», i ny kontekst. Verdier har også blitt endret, ved nye bruksområder for ekskluderende begreper som avstand og kohort, i tillegg til helt nykonstruerte ord. Dette er spennende for en språkinteressert person, men å kommunisere verdier i endring og utvikling er en kompleks oppgave.

Blant minoritetsspråklige på mottakersiden har ordene ikke bare vært til hjelp, og særlig ikke billedlig språk med mye «skrevet mellom linjene». En forutsetning for å skape patos i kommunikasjon, er ifølge Svennevig og Isaksson (2019, s.188), å kjenne sin mottaker. For språket er ikke objektivt, og slik Thuren (2011) påpeker vil det alltid skje en fortolkning av budskap i kommunikasjon. Særlig gjelder det i møte med verdibegreper, som er abstrakte. Fellesskap kan bety noe annet for lederne enn minoritetskvinnene, og jamfør at verdier er transitive, trenger de å forstås i en sammenheng. En av kvinnene sa det godt da hun snakket om ulik besøkskultur, hvor nordmenn besøker besteforeldre, mens deres besøksforpliktelser er langt flere. Hva som ligger i verdien fellesskap, tilhørighet eller samhold kan derav være ulikt i praksis. Formidling av verdier stiller derfor større krav til mottakerens tolkning, og kan oppleves utilgjengelig på et språk som ikke er ens eget.

Gjennom språket kan lederne uttrykke verdier for praksis, formidle mening og mobilisere til handling (Aadland, 2017). Mine funn sett opp mot teori viser at særlig formidling av abstrakte verdier er en kompleks oppgave, og enda mer i krisetid og til mottakere som ikke har norsk som sitt morsmål. Fordi ordene ikke bare var til hjelp, ble kommunikasjon gjennom handling og gode kanaler desto viktigere.

5.3.2 Verdier-i-praksis

Undersøkelsen viser at da lederne stengte ned samfunnet, var dette en handling som kommuniserte sterkt. Valgene myndighetene tok 12. mars viste i seg selv sterke verdier, som at menneskers helse var satt foran økonomi. Nesse og Karlsen (2020) skriver at i krise må lederen hente frem verdikompasset, forstått som at verdiene kan hjelpe å navigere i uklar sikt. Ledere kan dessuten redusere usikkerhet ved å synliggjøre hvilke verdier man styrer etter (ibid), noe de gjorde ved å stenge ned. Til forskjell fra James og Wootens (2010) definisjon av krise, krevde denne krisen også handling fra langt flere enn ledelsen. Nye praksiser måtte til i hver enkelt liv, og handlet blant annet om å endre verdifulle vaner som håndtrykk, klemming og besøk. Om anbefalinger og regler oppleves å være i tråd med følelser og verdier, er de lettere å følge enn om de er i strid med ens egne verdier.

Verdier-i-praksis er de verdiene som viser seg gjennom handlingene, og som på denne måten forteller om hva som er rett og galt (Aadland og Askeland, 2017). Verdier-i-praksis er med i runddansen ved å både bli påvirket av, og ha mulighet til å påvirke verdier-for-praksis. Gehman et al. (2013) beskriver både det som sies og gjøres som verdipraksiser, og viser til ulike faser for implementering av nye verdipraksiser. Det starter med en «pocket of concern» som viser til en bekymring. I dette tilfelle var det en stor krise som krevde nye praksiser. Også Gehman er opptatt av at ikke bare lederne er viktige i implementeringsfasen, fordi andre personer uten formell makt kan ha innvirkning for hvordan verdipraksisene spres, endres og utvikles. I koronakommunikasjonen var bruk av budbringere og tillitspersoner viktige for å spre nye praksiser, som akseptable måter å hilse på. En av kvinnene fortalte at hun hentet tilbake tradisjonelle hilsemåter fra egen kultur, hvor de egentlig hilser med hendene samlet foran kroppen. Dette kan forstås som en måte å gi den nye praksisen mening og verdi, som igjen kan være viktig for å implementere den. Byrådslederen fortalte også at det har vært viktig å få til at endring av praksis ikke fører til at en støter folk fra seg. Han nevnte det med klemming og håndtrykk som eksempel på noe som kan oppleves uhøflig å slutte med. Finset et al. (2020) beskriver nettopp det å tilby alternative handlingsmønstre, som nye hilsemåter, som en viktig del av den effektive helsekommunikasjonen.

Aadland (2017) skriver at handlinger formidler tydeligere enn ord hva som er viktig og verdifullt. En handling kommuniserer sterkt fordi den viser verdier i praksis (ibid), som henger sammen med at handlinger er motivert av verdier (Løvaas, 2017). Derfor blir handlingene så avslørende, og en leder må handle i tråd med sine uttalte verdier for å beholde legitimitet –noe Christensen og Lægroid (2020) poengterer at er enda mer prekært i kriser.

Gjennom fokusgruppens samtale opplevdes det som at «den store nedstengningen» legitimerte, eller gjorde det lettere for kvinnene å akseptere «de små personlige ofrene». Dette kan ha sammenheng med virkelighetskonstruksjoner nevnt tidligere, som kan få en meningsløs situasjon eller oppgave til å oppleves meningsfull. Kilde (2020) referer til en god metafor for dette: To arbeidere med likt arbeid blir spurt om hva de jobber med, hvor en svarer at han: «Bærer tunge steiner», mens den andre svarer: «Jeg bygger en katedral!». Historien illustrerer hvor effektivt det kan være å se den store meningen og hele bildet. Det kan tenkes at krisekommunikasjonens logos ikke bare ble støttet av ord og virkelighetskonstruksjoner, men av selve nedstengingen som ble “det store bildet”. På den måten virket også andre smitteverntiltak mer logiske og fornuftige. Når Christensen og Lægroid (2020) skriver om legitimitet, knyttes det til kommunikasjon i tradisjonell forstand, og ikke til handlinger spesielt. I mine funn virker handlingen som noe som også vekket en kroppslig og følelsesmessig opplevelse av alvor, uforstyrret av fremmedord. Undersøkelsen viser at kommunikasjon gjennom handling kan ha hatt ekstra stor betydning for den minoritetsspråklige befolkningen.

I masteroppgavens avsluttende fase dukket følgende nyhetssak opp: «Erna Solberg og familien brøt anbefalinger og regler om smittevern» (Remen og Kalajdzic, 18. mars 2021). For min del satt jeg og jobbet med det transkriberte fokusgruppeintervjuet som fortalte sårt om vanskelige barnebursdagsavgjørelser, og tydelig om tillit til statsministeren. Kvinnene uttrykte tillit, både implisitt og eksplisitt: «Vi stoler på henne, Erna Solberg».

Reaksjonene etter smittevernsbruddet lot ikke vente på seg i media og ute blant folk. Nehru Sand (2020) kalte det «Dugnadslederens svik», og Respons Analyse (Bugge et. Al, 2020) kom raskt med tall som viste synkende tillit i befolkningen. Hendelsen og reaksjonen tydeliggjorde det som allerede var et hovedpoeng i funnene mine: at handlinger noen ganger kommuniserer sterkere

enn noe annet. Ironisk nok kom avsløringen på datoen nøyaktig ett år etter Erna Solberg lånte Halldis Moren Vesaas sine ord om at det ikke er tiden for «jeg» men tiden for «vi» i sin tv-sendte tale (regjeringen.no). Det var nettopp den sterke verdien i dette «vi»-et hun signaliserte at hun sviktet ved å følge individualistiske verdier som kommuniserte et hensyn til «meg og mine» fremfor fellesskapet. Hylland Eriksen (2020) kobler den norske solidariteten til janteloven ved setningen: «Ingen har rett til å se bort fra fellesskapets behov». At ledere har et særlig ansvar er vel overflødig å si, og henger tett sammen med neste punkt om tillit.

5.3.3 Tillit

Tillit handler om å ha positive forventninger til andres intensjon eller atferd, og var noe jeg kunne se uttrykk for at gikk begge veier hos mine informanter. Tillit er en forutsetning for kommunikasjon ved at alt som kommuniseres påvirkes av om du stoler på avsender, slik etos viser til talerens troverdighet og tillitskapital (Svennevig og Isaksson, 2019). For å få til ledelse uten negativ bruk av makt og tvang, jamfør Arnulfs (2020) definisjon, er en dessuten helt avhengig av tillit. Hylland Eriksen (2020) mener “Hvem kan jeg stole på?” er et sentralt spørsmål i krise. Jeg vil først se nærmere på ledernes tillit til befolkningen, og deretter minoritetsspråkliges tillit til lederne.

Ledernes tillit

Oslo kommune har et uttrykt ønske om at tillit skal prege organisasjonen, beskrevet i Byråds sak 1055/17. Begge lederne gav uttrykk for tillit til, og opplevelse av tillit fra, størsteparten av befolkningen. De uttrykte samtidig bekymring for at enkelte grupper ikke har tillit til myndighetene. I dette lå det dessuten en gjensidig mistillit, til at enkelte grupper ikke overholdt smittevernsreglene.

Byrådslederen fortalte at de under hele pandemien har vært helt avhengig av at folk følger opp selv. Rent praktisk har omfanget vært så stort, og råd og regler har i stor grad handlet om handlinger innenfor folks privatliv. Håndheving av regler var praktisk vanskelig, som gjorde det desto viktigere å få folk til å oppleve det som meningsfylt å følge de. Gjennom stor grad av råd

heller enn regler la de opp til tillitbasert ledelse, og stolte på at befolkningen fulgte opp. Lederne lot dessuten makten «vandre», og var forsiktig med pekefingeren i budskapet. Det er lett å se den typiske norske lederen i dette, med et vennlig språk, flat struktur og inkluderende lederstil (Grennes, 2012). Lederne jeg intervjuet la til rette for at folk skulle følge smittevernreglene, men verken ønsket eller hadde praktisk mulighet til en mer direkte og styrende lederstil.

Det er ikke uten grunn at lederne har ønsket å gi myke anbefalinger heller enn strenge råd. Lederne uttrykte et ønske om å appellere til indre motivasjon, blant annet gjennom «bilder i hodet». Hylland Eriksen (2020) er en av flere som har omtalt norske politikerne som «vennlige familiemedlemmer». Dette er lett å se i sammenheng med tillitsbasert ledelse, og en inkluderende lederstil som appellerer til indre motivasjon. Byrådslederen poengterte likevel at det vennlige dagnadsbegrepet også har skjulte koder, likt det Hylland-Eriksen (2020) beskriver som jantelovens janusansikt. Hylland Eriksen (2020) mener sanksjoner knyttet til jantenlovens normer er svært nyttige i en slik sammenheng som koronapandemien.

Minoritetspråkliges tillit

Fokusgruppen beskrev derimot de norske myndighetene og tradisjonelle medier som viktig kilde til informasjon, slik også Mira-rapporten (2020) viser i sin statistikk. Tilliten til «det norske» kan også ses i sammenheng med takknemlighet, som ble en egen kode jeg benyttet under analysearbeidet fordi det ble tematisert så ofte. Historiene om de flinke lærerne, Nav-systemet som hjalp og myndighetene som var til å stole på, gav uttrykk for takknemlighet. Mira-rapportens (2020, s.32) informanter mente det må tas hensyn til at mange innvandrere kommer fra land med lav tillit til myndigheter og medier. Også lederne nevnte dette som en faktor som kan gjøre det vanskeligere å opparbeide tillit i et nytt land. I min undersøkelse står derimot tilliten til det norske i en kontrast til fokusgruppas tematisering av tidligere erfaringer fra land med krig og dårlig fungerende myndigheter.

På den andre siden uttrykte flere av kvinnene et behov for å bli fortalt at de «måtte» i stedet for kun anbefalinger. Dette kan forstås på flere måter. For det første støtter uttalelsen at tydelig kommunikasjon er viktig, og at de ønsket å bli fortalt hvordan de skulle handle. Kvinnene

opplevde en del informasjon som uklar, men uttrykte at de ønsket å følge reglene. Finset et al. (2020) poengterer at det dessuten er viktig å oppleve mestring for å opprettholde en handlingsendring. Da er det en forutsetning at en har forstått hva som er forventet av en. Kvinnene sa videre at det var noe typisk norsk over å forholde seg til anbefalinger. Mitt inntrykk var at de mente det positivt, fortalt om som en motsetning til hjemlandets bøter. Samtidig kan det være noe utydelig over en høflig innpakka anbefaling, og de uttrykte også at det var enklere å forstå regler enn råd.

Tilliten til Erna utpekte seg som interessant og uventet, særlig etter å ha intervjuet lederne som undervurderte sin egen rolle og tillitsposisjon ovenfor denne gruppen. Kvinnene snakket om statsministeren med navn, og viste til råd gitt fra myndighetene som at «hun sa». Ingen andre ble trukket frem med navn på samme måten, verken mine informanter, populære medieprofiler som Nakstad eller tillitspersoner fra egne miljøer.

Det kan ses på som en motsetning til Nesse og Karlsens (2020) beskrivelse av den heterarkiske kriselederen, som er mer inkluderende og opptatt av at roller og strukturer endres ut fra behov. Kvinnenes uttalelser kan forstås som tillit til autoriteter og knyttes til mer tradisjonell hierarkisk ledelse. Dette trenger ikke være negativ autoritetsfrykt, men kan vise tillit til autoriteter og en naturlig autoritetsrespekt. Da er det verdt å merke seg at de taleføre og velformulerte lederne, som kan bringe omgivelsene til taushet (Christie, 2009), kan ha en nyttig egenskap som tydelige og overbevisende i krise. Lederne har både makt og ansvar for å bruke makten til fordel for mottakerne, og mine funn kan tyde på at de med fordel kunne vært tydeligere ved å pålegge fremfor å anbefale.

Det gir assosiasjoner til det vi kjenner som mer styrende og direkte lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013), som dessuten er en mer unorsk lederstil (Grennes, 2012), og mulig mer gjenkjennelig fra kvinnenes hjemland og kultur. Den tydelige lederen finner vi igjen i det Colbjørnsen (2004) skriver om ledere som “ledestjerner”, hvor ledere gis stor betydning som sentrale aktører. Han argumenterer for at en slik tydelig lederstil er desto viktigere i en tid med mer usikkerhet, kompleksitet og endring.

Kvinnenes beskrivelse av statsministeren kan tyde på at de har sett på henne som denne «ledestjernen», med en etos både i kraft av posisjon og gjennom det hun formidlet. Ved å være en tydelig leder uttrykte hun både makt, men også et ansvar for situasjonen. Selv med en tydelighet kanskje forbundet med en direkte og styrende lederstil, var hun også det «vennlige familiemedlemmet» som Hylland Eriksen (2020) beskrev som typisk norsk. Også hun inviterte til dugnad og dermed en tillitsbasert tilnærming. At statsministeren er kvinne, kan også ha hatt betydning for identifikasjon og tillit, og kan kanskje forstås matriarkalsk: ikke bare gjennom posisjonen som statsminister, men som kvinne og mor.

Christensen og Lægreid (2020) viser til Kettl (2003) som poengterer at både et sterkt sentralisert lederskap og en desentralisert, fleksibel og lokal autonomi er viktig i kriser. Dette kan oppsummere noe av det jeg også har funnet i den komplekse koronakommunikasjonen. Både tydelig lederskap sentralt, representert ved Erna, og såkalt heterarkisk lederskap lokalt, representert ved budbringerne, ble viktig for tillit og kommunikasjon under koronakrisens utbrudd. Hva befolkningen velger kan ikke lederne bestemme uten bruk av tvang, men de kan tilrettelegge for at befolkningen selv velger å følge smittvernsregler ved å sørge for god kommunikasjon gjennom tillit, form og innhold.

6 Konklusjon

Hvordan kommuniserte lederne for å skape oppslutning, og hvordan opplevde de minoritetsspråklige budskapet?

Lederne hadde ingen oppskrift eller manualer som passet akkurat denne krisesituasjonen, og dette behovet for å nå hele befolkningen. De fant nye og inkluderende måter å kommunisere på for å nå ut bredt. De lot makten «vandre» ved å bruke tillitspersoner og organisasjoner som budbringere fordi de satt på nøkkelegenskaper i kommunikasjon med minoritetsspråklige. Ledernes nytenkning kan også forstås som at noen verdier i større grad gikk fra å være forfektede idealverdier om inkludering og brukerorientering, til å bli praktiserte verdier. Samarbeid med det minoritetsspråklige sivilsamfunnet var en nødvendighet for å skape oppslutning i alle grupper. Inkludering av alle ble brått noe hele samfunnet tjente på, og noe vi alle (fortsatt) er avhengige av at lederne får til.

Lederne kommuniserte kollektivistiske verdier som fellesskap og et større «vi», blant annet gjennom metaforer som dugnad. Kvinnene brukte andre ord og bilder for å forstå situasjonen. Ledernes anstrengelse for å bruke billedlig språk og metaforer, var bare delvis nyttig for de minoritetsspråklige jeg snakket med. Uten tilgang på den felles virkelighetskonstruksjonen som lederne tegnet, kan minoritetsspråklige også ha gå glipp av forståelsen som legitimerer tiltakene. Lederne kommuniserte også sterkt ved å stenge ned samfunnet 12. mars 2020. Uten at det var intensjonen, gav nedstengningen assosiasjoner til krigsopplevelser og forsterket budskapet om alvor. Nedstengningen kommuniserte dessuten hva som var viktig og verdifullt, nemlig menneskeliv fremfor økonomi. Kvinnene oppfattet og opplevde Alvoret, men behovet for informasjon var ikke desto mindre, både for å kunne følge reglene og for å roe frykten. De minoritetsspråklige oppfattet budskapet både gjennom hverdagslivet og følelseslivet, så vel som gjennom ører og øyne. Mye av informasjonen var vanskelig å forstå og endret seg raskt. Mine funn viser at de minoritetsspråklige ikke i tilstrekkelig grad var regnet med som en del av mottakergruppen i massekommunikasjonen i første del av krisen. Det er viktig at bruk av budbringere ikke blir en unnskyldning for å ikke tilpasse massekommunikasjonen til denne gruppen.

Hvis ledelse er å skape oppslutning om et samarbeid ved å gjøre det meningsfylt, er kommunikasjon et viktig verktøy. Kommuniseres i tillegg verdier, har de motivasjonell kraft i seg til å føre til handling. Men i koronakommunikasjonen var ikke bare det lederne sa, men hvordan de sa det, hvem som sa det og hva lederne gjorde av aktive handlinger, som skapte oppslutning blant minoritetskvinnene.

6.1.1 Implikasjoner for ledelse

Hva kan alt dette lære oss som ledelse? Som leder har du alltid et ansvar i kraft av den makten du besitter, også i kommunikasjonssammenheng. Min undersøkelse viser at mottakerorientering som inkluderte minoritetsspråklige grupper ble et viktig lederansvar i koronakommunikasjonen, fordi det var nødvendig for å håndtere utbruddet. Etter min mening må dette gjelde også utenfor krise, og særlig for organisasjoner som har inkludering og brukerorientering som sine forfeftede verdier. Lærdommen fra koronakommunikasjonen bør føre til at minoritetsspråklige også får bedre informasjon på sine premisser i andre sammenhenger, som når kommunen informerer om helserettigheter eller moderasjonsordninger. Selv om konsekvensene ikke er like umiddelbare, vil også denne verdipraksisen gagne alle i samfunnet.

Verdier kan ha blitt så sentrale fordi lederne stod der uten «oppskrift». Verdier kan være kompasset som lederen styrer etter i uklar sikt, og fungerer best når verdier-for-praksis samsvarer med verdier-i-praksis og finner sted i en tillitsfull relasjon. Både handling, ord og kanal er viktige i kommunikasjon og ledelse, og får en ekstra dimensjon ved å ses i sammenheng med verdier. I den praktiske lederhverdagen oppstår stadig nye situasjoner hvor du mangler oppskrift eller manualer, og hvor ledere kan huske på fire b-er for å bruke verdier til **b**evissthet og **b**egrunnelse for **b**eslutninger, og kommunikasjon av et **b**udskap.

Som leder vil du møte små og større kriser, og ha nytte av å kunne kommunisere helhetlig og godt. For mange vil det være fristende med et kraftfullt billedlig språk og metaforbruk, kanskje særlig for oss som er opptatt av verdier. Da er det viktig igjen å være bevisst sin makt og sine

mottakere, og vurdere hvordan form og innhold må tilpasses mottaker. Også dette handler om verdier, og om å bruke sin makt til fordel for mottaker.

6.1.2 Videre forskning

Det er fortsatt mye vi ikke vet om korona, men én ting vi vet med sikkerhet er at det vil komme mer koronaforskning. Etter min mening er det stort behov for at mer av denne forskningen tar for seg ledelse, kommunikasjon og minoritetsspråklige.

Mitt masterprosjekt har en eksplorativ form, og har avdekket mange temaer som det kunne være interessant å utforske videre. Selv om ikke alle drøftingstema har fått nok plass i oppgaven, har en del av oppgavens hensikt nettopp vært å identifisert noen nye problemstillinger som kan være aktuelle for fremtidig forskning.

Det er behov for mer forskning på ulike minoritetsgruppers opplevelse av pandemien. Det er flere historier der ute, som vil gi mer innsikt og økt forståelse. Et sentralt spørsmål er hva som har ført til de høye smittetallene blant innvandrebebefolkningen. Forskning og ny kunnskap vil gjøre samfunnet bedre i stand til å håndtere ikke bare neste pandemi, men også andre små og større kriser i et mangfoldig samfunn og arbeidsliv. Andre undersøkelser kan gjerne ses i sammenheng med teorier om mangfoldsledelse, som vil utvide forståelsen.

Jeg håper også flere vil skrive om språk, og gjerne klarspråk, i koronakommunikasjon. Hva ble sagt, hva ble oppfattet, og hvordan opplevde mottakerne budskapet, er interessant å undersøke også blant befolkningen for øvrig. Hvor er balansen mellom et billedlig levende språk og et enkelt tydelig språk i kriser?

Det er også mye å lære av å undersøke verdier i krisekommunikasjon. Når liv og helse står på spill, er åpenbart viktige verdier truet. Men også verdier som autonomi og frihet er viktig for folk, og antagelig noe som merkes mer jo lenger pandemien varer. Fordi kriser kan virke som et forstørrelsesglass på samfunnet, vil det være mye ny kunnskap, innsikt og forståelse også i forskningen som vil komme fremover.

7 Litteraturliste

- Aadland, E., og Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Aarset, M.V. (2019). Krisekommunikasjon. I Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (Red.) *Ledelse og kommunikasjon* (2.utgave). Fagbokforlaget
- Ali, I., Zhichkina, S., Hansen, A.J., Vissgren, J. Fortsatt høye smittetall i hovedstaden: -Ikke lenger en dugnad. *NRK*. URL: [https://www.nrk.no/osloogviken/fortsatt-hoye-smittetall-i-hovedstaden - -ikke-lenger-en-dugnad-1.15230926](https://www.nrk.no/osloogviken/fortsatt-hoye-smittetall-i-hovedstaden--ikke-lenger-en-dugnad-1.15230926)
- Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (2019) *Ledelse og kommunikasjon* (2. utgave). Fagbokforlaget
- Arnulf, J.K. (2019) Kommunikasjon og ledelse. I Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (Red.) *Ledelse og kommunikasjon* (2.utgave). Fagbokforlaget
- Arnulf, J.K. og Traavik, L.E.M. (2019). Tverrkulturell kommunikasjon og mangfold. I Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (Red.) *Ledelse og kommunikasjon* (2.utgave). Fagbokforlaget
- Arnulf, J.K. (2020) *Hva er ledelse?* (2.utgave). Universitetsforlaget
- Askeland H., Espedal G., Jelstad Løvaas B., Sirris S. (Red.) *Understanding Values Work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. Palgrave Macmillan, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_12
- Askeland, H. (2013). *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner?* Faglige grunnlagsspørsmål av betydning for organisering og ledelse. Rapport 2013/10. Oslo: Diakonhjemmet/VID Vitenskapelige Høgskole.
- Berg, Lisbet (2020). Korona 2020. Forbrukerforhold 12.-16.mars 2020. *SIFO-notat 3-2020*. Forbrukerforskningsinstituttet SIFO.
- Braseth, S. (2020, 20.03.) Derfor får Trump Kina-kjeft. *Dagbladet*. URL: <https://www.dagbladet.no/kultur/derfor-far-trump-kina-kjeft/72271457>

Braun, V. og Clarke, V. (2008) *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101, DOI: [10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)

Brekke, J.P. (2020, 27.09.) Slik bremset norsksomalierne koronasmitten i Oslo. *Aftenposten*. URL: <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/zgLyVr/slik-bremset-norsksomalierne-i-oslo-koronaspredningen>

Bugge et Al (2020, 20.03.) Tilliten til Erna Solberg faller etter regelbruddet. *VG*. URL: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/wexeln/tilliten-til-solberg-faller-etter-regelbruddet>

Christensen, Tom & Per Lægred (2020) *The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management*, *International Public Management Journal*, 23:5, 713-729, DOI: [10.1080/10967494.2020.1812455](https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455)

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dahl, Torild (2020) Medborgerpanelet 2020. I *Norsk medborgarpanel*. Retrieved April 4 URL: <https://www.uib.no/aktuelt/135017/stolar-meir-pa-erna-og-mindre-pa-naboen>

Espedal, G. (2020) Catching values at flight. I H. Askeland, G. Espedal, B. Jelstad Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding values work : Institutional perspectives in organizations and leadership*. Palgrave Macmillan, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_12

Espedal, G., Carlsen, Askeland (2019) *How Do We Reach Out to Those We Are Here For? Value Inquiry in Sustaining Institutions* (work in progress)

Falkheimer, J. og Heide, M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (Red.) *Ledelse og kommunikasjon* (2.utgave). Fagbokforlaget

Finset, A., Bosworth, H., Butow, P., Gulbrandsen, P., Hulsman, R. L., Pieterse, A. H., Street, R., Tschoetschel, R., & van Weert, J. (2020). Effective health communication - a key factor in fighting the COVID-19 pandemic. *Patient education and counseling*, 103(5), 873–876.
<https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.03.027>

Gehman, Joel, Treviño, Linda Klebe, og Garud, Raghu. (2013). Values work. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.

Grimen, H. og Skirbekk, H. (Red). (2012) *Tillit i Norge*. Res publica

Hagerup, I. (2021). Korona: Hvorfor topper innvandrere smittestatistikken? *Forskning.no*. URL: <https://forskning.no/innvandring-partner-universitetet-i-bergen/korona-hvorfor-topper-innvandrere-smittestatistikken/1794528>

Hylland Eriksen, T. (2020). Jantelovens Janus-ansikt: Solidaritet i skyggen av pandemien. 26.mars 2020. I H.P. Graver, Ø. Hov, T. Tønjum (Red.) *Tillit i koronaen tid*. Dreyers forlag.

Hylland Eriksen, T. (2021, 13.03.) Krisen som forstørrelsesglass. *NRK*. URL: <https://www.nrk.no/ytring/krisen-som-forstorrelsesglass-1.15401392>

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

James, E.H. og L.P Wooten (2010) Orientation of Positive Leadership in Times of Crises (02.07.20). I K. Cameron, G. Spreitzer (Red.) *Handbook on positive organizational scholarship*. Oxford University Press, 2010, Darden Business School Working Paper No. 1634025, URL: <https://ssrn.com/abstract=1634025>

Johannessen, L.E. F., Witsø Rafoss, T. og Rasmussen, E.B. (2018) *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.

Julsrud, T. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.

Kivle B.T. (2020) Work on Values When Shaping Public Institutions: “What’s Trust Got to Do with It?”—Experiences from Scandinavia. I Askeland H., Espedal G., Jelstad Løvaas B.,

Sirris S. (eds) *Understanding Values Work*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_12

Kjøllestad, M., T. Indset og T. Arnesen (2020, 23.03.2021). *Covid-19 og innvandrere: Hva sier tallene?* Folkehelseinstituttet. URL: <https://forskersonen.no/covid19-innvandring-kronikk/covid-19-og-innvandrere-hva-sier-tallene/1835255>

Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk: om å forstå og fortolke* (2.utg.). Gyldendal Akademisk

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010) *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Gyldendal Akademisk

Munkejord, K. (2019). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (Red.) *Ledelse og kommunikasjon* (2.utgave). Fagbokforlaget

Nesse, S. og Karlsen, B (2020). Å lede under press fra pandemien: Utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover. *MAGMA*. URL: <https://www.magma.no/a-lede-under-press-fra-pandemien-utfordringer-og-muligheter-for-ledere-na-og-fremover>

Nilsen TS, Johansen, R., Aarø L.E., Kjøllestad M.K.R, Indseth T. (2021) *Holdninger til vaksine, og etterlevelse råd om sosial distansering og hygiene blant innvandrere i forbindelse med koronapandemien*, Folkehelseinstituttet, FHI-rapport, 2021. URL: <https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2021/holdninger-til-vaksine-og-etterlevelse-av-rad-om-sosial-distansering-og-hygiene-blant-innvandrere-i-forbindelse-med-koronapandemien-rapport-2021.pdf>

Nordahl, M. (2020, 26.01.) Gulbrandsen, Pål (2020) –Følelser påvirker hvordan vi oppfatter helseinformasjon. *Forskning.no* URL: <https://forskning.no/helse-sprak/folelser-pavirker-hvordan-vi-oppfatter-helseinformasjon/1803837>

NKVTS (2020) Rapport om psykososiale konsekvenser av koronapandemien. URL: <https://www.nkvts.no/content/uploads/2020/03/Psykososiale-konsekvenser-av-koronapandemien-for-barn-og-voksne.pdf>

Remen, A. C. og Kalajdzic, P. (2020, 18.03.). Erna Solberg og familien brøt smittevernreglene. *NRK*. URL: [https://www.nrk.no/norge/erna-solberg-og-familien-brot-smittereglene - -beklager-1.15422762](https://www.nrk.no/norge/erna-solberg-og-familien-brot-smittereglene--beklager-1.15422762)

Repstad, P. (2007). *Nærhet og distanse* (4. utgave). Universitetsforlaget.

Rieber Mohn, L., Guldvog, B. og Stoltenberg, C. (2020, 11.11.) Ingen er trygge før alle er trygge. *IMDI*. URL: https://www.imdi.no/om-imdi/aktuelt-na/ingen-er-trygge-for-alle-er-trygge/?utm_source=IMDI+-+Nyhetsbrev&utm_campaign=335eb738a9-m_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_d03f2a9490-335eb738a9-153939173

Solberg, Erna (2020, 18.03.). Dette er ikke tiden for «jeg». Dette er tiden for «vi». *Regjeringen.no* URL: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dette-er-ikke-tiden-for-jeg.-dette-er-tiden-for-vi/id2694026/>

Selznic Philip (1997). *Lederskap*. Oslo. Tano Aschehoug

Skjørshammer, M., Wenaas, W.T., Frafjord, A., Hyde, A. (2012) *Verdibasert virksomhetsstyring - kan verdier og resultatstyring kombineres på en troverdig måte?* (side 109-130) I: E. Aadland (red). *Ledelse av diakonale organisasjoner*. Akademika forlag.

Svennevik, J. og Isaksson, M. (2019). Språk, retorikk og ledelse. I Arnulf, J.K. og Brønn, P.S. (Red.) *Ledelse og kommunikasjon* (2. utgave). Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.

Thomassen M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Gyldendal

Wollebæk, D. og Selle, P. (2012) *Sivilsamfunn og tillit*. I Grimen og Skribekk (Red.) *Tillit i Norge*. Red publica

Vedlegg 1 Informasjonsbrev

Vil du delta i forskningsprosjektet «Ledelse, språk og koronavirus»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som handler om språk/kommunikasjon i koronatid. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Ønsket er å forstå mer om hvordan ledere skaper oppslutning (får folk til å bli med) på nødvendige tiltak i forbindelse med utbruddet av korona. Jeg skal undersøke problemstillingen i tre ledd:

1. Intervju med sentrale ledere
2. Innhenting av sentrale uttalelser i media og informasjonsskriv til befolkningen
3. Gruppesamtaler/fokusgrupper med et utvalg fra minoritetsbefolkningen med norsk som andrespråk.

Dette er et mastergradsprosjekt og informasjonen jeg henter inn skal kun brukes i dette forskningsprosjektet.

Problemstillingen har utbruddet av korona som utgangspunkt:

Hvordan bruker ledere språket* til å skape oppslutning?

Hvordan oppfattes budskapet av minoritetsbefolkningen?

*Med språk menes ikke norsk eller urdu, men kommunikasjon og ordvalg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Tilhører du kategori 1 (leder) er du valgt ut som en sentral leder og formidler av budskap i forbindelse med koronautbruddet i Oslo.

Tilhører du kategori 2 (minoritetsspråklig) er du valgt ut fordi du har norsk som andrespråk og tilhører en minoritetsgruppe som prosjektet søker å få mer informasjon fra.

Hva innebærer det for deg å delta?

Kategori 1, leder: Intervjuet vil ta ca 60 minutter. Du vil få spørsmål om:

- intensjon bak ordvalg og språkbruk
- særlig refleksjon rundt minoritetsspråklige som mottaker av budskapet
- hva du tror ble viktig for oppslutning blant befolkningen

Kategori 2, minoritetsspråklig: Samtalen vil vare ca 90 minutter. Du vil få spørsmål om:

- hvor du hørte om korona første gang
- hva du synes om informasjonen som ble gitt
- hva som ble viktig for at du fulgte råd og regler
- Jeg tar lydopptak og notater fra alle samtalene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger 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.

Kategori 1 (leder) vil bes om å ta stilling til om de vil omtales anonymt (eks. “leder 1”), som rolle (eks. “folkevalgt leder”) eller med fullt navn og rolle.

Kategori 2 (minoritetsspråklige) vil anonymiseres allerede i transkriberingen (når lydopptaket gjøres om til tekst), da ulike stemmer ikke skilles fra hverandre. Det vil være gruppens erfaringer, meninger og tanker som gir grunnlag for analyse.

I den ferdige masteroppgaven vil gruppesamtalene refereres til “samtale 1” og “samtale 2”, og det vil ikke være mulig for andre å gjenkjenne deltakere.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Transkribering og notater fra intervju slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2020.

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.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Masterstudent Laila Erdal Aagesen, tlf. 95057019

VID vitenskapelige høgskole ved Gry Espedal, tlf.

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, ved VID vitenskapelige høgskole.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Gry Espedal Laila Erdal Aagesen

(Forsker/veileder) (masterstudent)

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Språk, ledelse og koronavirus*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i gruppesamtale
- at opplysningene om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger (signatur på samtykkeskjema) lagres frem til prosjektet avsluttes

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Intervjuguide lederintervju 1

INTERVJUGUIDE LEDER 1

TEMA: LEDELSE, SPRÅK, KORONA, MINORITETSSPRÅKLIG BEFOLKNING

INTERVJUOBJEKTER: LEDERE X 2, OG MINORITETSSPRÅKLIGE FAMILIER X 3

I dette masterprosjektet skal jeg undersøke hvordan språket lederne brukte var med på å skape oppslutning hos den minoritetsspråklige befolkningen i Oslo. Jeg forstår kjernen av ledelse som meningsskaping, og er opptatt av at språket kan brukes til å skape mening, som igjen mobiliserer til handling.

Etter to lederintervjuer håper jeg å få vite mer om arbeidet for å mobilisere befolkningen, om da særlig om intensjonen bak ordvalg og innhold i budskapet fra Oslo kommunes ledere i mars/april. Deretter skal jeg intervju den minoritetsspråklige befolkningen om hvordan de opplevde det fra mottakersiden, med fokus på deres opplevelse av ord og innhold.

Jeg har lagt opp til kvalitative, semistrukturerte intervjuer.

- 1) Torsdag 12.mars var din oppgave som byrådsleder, å nå *hele* Oslos befolkning med budskapet om koronautbruddet. **Kan du si litt om strategien** for å mobilisere alle, og gjerne litt om bakgrunnen for måten det ble gjort?
- 2) Kan du si om **måten dere handlet og kommuniserte på var i tråd med strategier og prinsipper** som allerede eksisterte, eller om den ekstraordinære situasjonen krevde nye måter å tenke på?
- 3) Du har uttalt at du har lært mye det siste halvåret, også konkret om å kommunisere ut til minoritetsgrupper. **Kan du fortelle litt om hva du har lært?**
- 4) Hva tror du at **ordvalg og innhold** i kommunikasjonen har hatt, og fortsatt har, å si for oppslutningen hos befolkningen?

Vedlegg 4 Intervjuguide lederintervju 2

INTERVJUGUIDE LEDERE

TEMA: LEDELSE, SPRÅK, KORONA, MINORITETSSPRÅKLIG BEFOLKNING

INTERVJUOBJEKTER: LEDERE X 2, OG MINORITETSSPRÅKLIGE FAMILIER X 3

I dette masterprosjektet skal jeg undersøke hvordan språket lederne brukte var med på å skape oppslutning hos den minoritetsspråklige befolkningen i Oslo. Jeg forstår kjernen av ledelse som meningsskaping, og er opptatt av at språket kan brukes til å skape mening, som igjen mobiliserer til handling.

Etter to lederintervjuer håper jeg å få vite mer om arbeidet for å mobilisere befolkningen, om da særlig om intensjonen bak ordvalg og innhold i budskapet fra Oslo kommunes ledere i mars/april. Deretter skal jeg intervju den minoritetsspråklige befolkningen om hvordan de opplevde det fra mottakersiden, med fokus på deres opplevelse av ord og innhold.

Jeg har lagt opp til kvalitative, semistrukturerte intervjuer.

Spørsmålene handler om tiden rundt det norske utbruddet av korona i mars 2020. Svarene vil selvfølgelig preges av alt vi har lært i ettertid, og disse refleksjonene er interessante for prosjektet.

- 1) Da jeg intervjuet byrådslederen om tiden rundt 12.mars, sa han at bydelenes arbeid har spilt en viktig rolle. Som bydelsdirektør, kan du si litt om ansvaret og strategien for å nå ut til, og mobilisere, befolkningen her i bydelen?
- 2) Kan du si noe om måten dere handlet og kommuniserte på var i tråd med strategier som allerede eksisterte, eller om den ekstraordinære situasjonen krevde nye måter å tenke på?
- 3) Hva har du som leder lært i denne perioden?

Vedlegg 5 Intervjuguide fokusgruppeintervju

INTERVJUGUIDE MINORITETSSPRÅKLIGE INFORMANTER

TEMA: LEDELSE, KOMMUNIKASJON, KORONA, MINORITETSSPRÅKLIG BEFOLKNING

INTERVJUOBJEKTER: INDIVIDUELLE LEDERINTERVJU + MINORITETSSPRÅKLIGE I FOKUSGRUPPE

I dette masterprosjektet skal jeg undersøke hvordan Oslos ledere kommuniserte for å skape oppslutning hos den minoritetsspråklige befolkningen i Oslo.

Jeg har intervjuet byrådsleder Raymond Johansen og en bydelsdirektør i en Groruddalsbydel. Nå vil jeg snakke med noen av mottakerne av koronainformasjonen, blant en gruppe som har norsk som sitt andrespråk (snakker et annet morsmål hjemme). Som informant i fokusgruppe er du anonym, og det du sier vil ikke kunne spores tilbake til deg. Du kan trekke samtykke når som helst i prosessen.

VED UTBRUDET AV KORONA VÅREN 2020:

- Hvor hørte dere om korona første gang?
- Hva hørte/oppfattet dere?
- Hva ble det viktigste for at dere forstod budskapet/alvoret?
- Var det ord eller budskap dere ikke forstod?

- Stolte dere på informasjonen og rådene dere fikk?
 - Hvem stolte dere mest på /minst på?

Vedlegg 6 Dataanalyse i skjema

Mange av tekstutdragene var enkle å plassere i en kategori, som dette:

Ordrett fra intervju (leder)	Meningsinnhold	Kode	Kategori
Og på det tidspunkt så var jo, vi så jo at det var over 2 millioner som så på Dagsrevyen. Det var jo en voldsom oppslutning i første delen av pandemien	2 mill så Dagsrevyen, voldsom oppslutning rundt tradisjonelle medier.	Trad.medier	Kanal

Andre ganger var det som dette, at utdraget inneholdt alle tre kategoriene:

Ordrett fra intervju (fokusgruppe)	Meningsinnhold	Kode	Kategori
Jeg hørte på Erna Solberg, hun sier at vi har masse mat, dere trenger ikke, dere lurer på på denne maten bli tomt. Vi har nesten fire år, ett hundre år mat vi spiser vi har. Så etterpå jeg ikke kjøpte på mye.	Kjøpte mindre etter at Erna Solberg sa at de ikke trengte	Tillit Informasjon	Kanal Ord Handling