

ATM

Autonomy, Transparency and Management

Reform dynamics in health care: a comparative research program

Robert Lohne

Ledelse, kommunikasjon og varsling i helseforetak

ATM – Skriftserie
Nr. 20 - 2008

 **Rokkansenteret**
STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER

POLIS
Politikk, Organisasjon og Ledelse i
Spesialiserte kunnskapsorganisasjoner

ATM- skriftserie er en nettbasert publikasjonsserie med nyttgivelser av hovedfagsoppgaver, masteroppgaver, avhandlinger og paper som er produsert i tilknytning til ATM –prosjektet ved Rokkansenteret i perioden 2003 – 2008.

Autonomi, Transparens og Management (ATM) Et forskningsprosjekt omkring ledelse og organisering i helsetjenestene

Ansvar for sykehusene i Norge ble fra og med 1. januar 2002 overført fra fylkene til staten. Fem regionale helseforetak ble etablert. I tillegg er det gjennomført reformer som omfatter alt fra pasientrettigheter til finansieringsordninger til enhetlig ledelse. Formålet med ATM-prosjektet ved Rokkansenteret er å studere slike reformer og endringsprosesser i den norske helsesektoren. I studiet av de aktuelle reformene brukes de tre begrepene Autonomi, Transparens og Management.

Med AUTONOMI siktes det til ambisjonen om å etablere autonome organisasjonsenheter og resultatenheter på lavere nivå, samtidig som man sentraliserer eierskapet til stater og regioner. TRANSPARENS; her siktes det til ambisjoner om å redusere kostnader og bidra til pasientens frie valg gjennom tiltak for økt grad av gjennomsiktighet og innsyn i ressursbruk og kvalitet. Den tredje typen reformambisjoner dreier seg om å innføre MANAGEMENT – det vil si at det skal utvikles en mest mulig profesjonell og entydig lederrolle på alle nivåer i helsevesenet. Samlet sett bidrar disse reformambisjonene til et sterkt press for omstilling, samtidig som konsekvensene på det praktiske planet er tildels motstridende og uoversiktlige.

I prosjektet gjøres det analyser av ulike former for organisasjon og ledelse, blant annet med hensyn til mulige konsekvenser for effektivitet, kvalitet og legitimitet i helsetjenestene. Det gjøres sammenligninger med Sverige og Danmark med sikte på å oppnå bedre forståelse for de aktuelle endringsprosessene. Det praktiske siktemålet med prosjektet er å utvikle forskningsbasert kunnskap omkring helsevesenets struktur og historie, bidra til å forstå aktuelle endringsprosesser og hvordan reformer ”virker” i praksis. Det er også et mål å bidra til kompetanseutvikling innenfor organisasjon og ledelse i helsevesenet, slik at helseinstitusjonene kan forbedre tjenesteytingen og kommunikasjonen mellom foretakene og befolkningen.

I prosjektet har det vært utviklet forskningsgrupper, nettverk og forskningsseminar der både praktikere, forskere og studenter har deltatt. Formidling av resultater fra forskningen skjer fortløpende på nettsidene til prosjektet (Se <http://www.polis.no>). Der formidles også resultater fra internasjonale forskningsseminarer og prosjekter der forskerne på ATM-prosjektet inngår, samt at det orienteres om åpne forskningsseminarer, formidlingsseminar og nettverksseminar.

Haldor Byrkjeflot
Prosjektleder

Forord

"Av og til tenker jeg på at befolkningen i hele universet, med ett enestående unntak, består av andre mennesker." (Trygve Hegnar)

Til tider har masterstudiet fortonet seg litt slik jeg-personen i sitatet over føler seg, og da har det vært godt å ha mennesker rundt seg som på ulike måter har bidratt til at jeg i dag setter punktum for både studenttilværelsen, og masteroppgaven. Det er derfor mange som skal takkes, først og fremst mine to veiledere, professor Torodd Strand ved Institutt for Adm. Org, og biveileder Haldor Byrkjeflot ved Rokkansenteret – som gjennom sitt engasjement og med sine kommentarer og tilbakemeldinger har vært til god hjelp, særlig under en hektisk innsjutt. Takk også til ATM-prosjektet ved Rokkansenteret, som har bidratt med stipend og kontor plass og ikke minst takk til deltakere på blant annet POLIS-seminarene, som har gitt gode tilbakemeldinger og lest utkast.

Studiens informanter fortjener også en stor takk; de har alle stilt opp i en travel hverdag, og svart på spørsmål omkring tema som ikke alltid har vært like lett å svare på. Ellers vil jeg også takke alle venner, både studievenner og ellers, som har bidratt med kaffepauser og gjort studietiden til noe mer enn bare akademisk læring.

Takk også til mor og far, som har bidratt med forståelse og støtte, både moralsk og økonomisk.

Sist men ikke minst; takk til deg Anita – som har ikke bare har lest utallige utkast og kommentert ulike problemstillinger og fungert som prøvekanin for intervju spørsmål, men som også har måttet holde ut med meg gjennom studietiden og innsjuttperioden. Du har vært til uvurderlig støtte i din rolle som "bakkemannskap".

Bergen,

August 2007.

Sammendrag

Studien tar for seg varslingsbegrepet og de nye bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, og ser på hvilken kontekst det er varsling oppstår i, og hvilke utfordringer dette kan tenkes å skape. Studien ser også på hvordan ledelse og ansatte i to helseforetak reagerer på når det varsles om kritikkverdige forhold, og hvilke varslingsrutiner som finnes i de to foretakene. Fokuset rettes i stor grad mot i hvilken grad varslersens kontekst påvirkes av endringene som kom med sykehusreformen og arbeidsmiljøloven, og hvilke valgmuligheter varsleren har i denne konteksten. De empiriske funnene analyseres ut fra en antagelse om hvordan ansatte reagerer på misnøye og hvilke ledelsesbetingelser som ligger i organisasjonstypen, og dette sees i sammenheng med reformen og arbeidsmiljøloven. Det er foretatt kvalitative intervjuer med i alt åtte representanter for topp- og avdelingsledelse og ansattrepresentanter i de to helseforetakene, samt dokumentanalyse av blant annet kommunikasjonsstrategier, varslingsrutiner og rutiner for mediehandling. Studien identifiserer ulike typer varsling (internt/ekstern, legitim/illegitim), ulike typer varslere og ulike måter organisasjonen reagerer på. Funnene tyder på at det at ledelsen signaliserer at varsling er legitimt, og ikke minst at disse signalene blir fulgt opp med handling når det varsles, er av stor betydning for hvorvidt ansatte velger å varsle eller ikke. Tillitsvalgte og verneombud tillegges også en viktig rolle som en varslingskanal som blir oppfattet som mindre farlig, og som dermed er med på å senke kostnadene knyttet til å varsle.

Kapittel 1 - Innledning	4
1.0 Innledning	4
1.1 Studiets tema og problemstilling	5
1.2 Tidligere forskning på varsling	6
1.3 Studiens teoretiske grunnlag	8
1.4 Studiens empiriske tilfang og avgrensning	9
1.5 Studiens samfunnsmessige relevans og faglige forankring	9
1.6 Studiens videre gang	10
Kapittel 2 – Varslingsbegrepet og sykehusreformen.....	11
2.1 Hva er varsling?.....	11
2.1.1 Hvem er en varsler – en teoretisk tilnærming	12
2.1.2 Ulike typer varsling – en empirisk fremstilling	15
2.1.3 Retten til å varsle – en juridisk tilnærming	15
2.1.3.1 Arbeidsmiljøloven § 2-4, § 2-5 og § 3-6	19
2.1.3.2 Reaksjoner på loven.....	20
2.2 Sykehusreformen.....	21
Kapittel 3 – Teori.....	24
3.1 Teoretisk tilnærming	24
3.1.1 Studiens variabler	26
3.2 EVLN-modellen	28
3.2.1 Hva er EVLN?	28
3.2.2 Hvorfor EVLN og hva oppnår en med den?.....	29
3.3 Hirschmans EVL	32
3.3.1 Hvordan exit virker	32
3.3.2 Hvordan voice virker	33
3.3.3 Voice som en etteffekt av exit.....	34
3.3.4 Voice som et alternativ til exit	35
3.3.5 Vanskeligheter med å kombinere exit og voice.....	36
3.3.5 Loyalty.....	37
3.3.6 Neglect.....	41
3.4 EVLN-modellen	42
3.5 EVLN-modellen applisert på foretak.....	43
3.6 Varslingsbegrepet i EVLN-modellen	44
3.7 Organisasjonstype som kontekst.....	45
3.7.1 Helseforetak i Strands typologi	47
3.8 Institusjonsbegrepet.....	51
3.8.1 Institusjonsbegrepet hos Scott.....	51
3.8.2 Institusjonalisering	51
Kapittel 4– Metode	54
4.1 Metodisk tilnærming	54
4.2 Valg av forskningsmetode	54
4.2.1 Kvalitative intervjuer	55
4.2.2 Dokumentanalyse.....	56
4.2.3 Casestudier.....	57
4.3 Forholdet mellom teori og metode	58
4.4 Bruk av teori	58

4.5	Utfordringer knyttet til metodevalgene	59
4.6	Hvordan blir disse utfordringene møtt?	62
4.7	Refleksjon og erfaringer rundt fremgangsmåten	63
Kapittel 5 – Presentasjon av helseforetakene		66
5.0	Om oppgavens case.....	66
5.2	Informanter i Foretak A.....	67
5.3	Kommunikasjon og kommunikasjonsrutiner.....	67
5.3.1	Omdømme i Foretak A	68
5.3.2	Kommunikasjon og kommunikasjonsrutiner i Foretak A	74
5.3.3	Varsling i Foretak A	82
5.4	Informanter i Foretak B	88
5.5.1	Omdømme i Foretak B	89
5.5.2	Kommunikasjon og kommunikasjonsrutiner i Foretak B	92
5.5.3	Varsling i Foretak B.....	104
5.6	Oppsummering av de empiriske funnene i foretakene.....	111
5.6.1	Oppsummering av omdømme	111
5.6.2	Oppsummering av kommunikasjonsrutiner og ledelse.....	112
5.6.3	Oppsummering av varsling	114
5.7	Oppfattelsen av varslingsbegrepet i Foretak A og B	116
Kapittel 6 – Ledelse, kommunikasjon og varsling i helseforetak		118
6.0	Analytisk tilnærming.....	118
6.1	Varslerens kontekst – og utfordringer knyttet til denne	119
6.1.1	Den organisasjonsinterne konteksten for varsling	119
6.1.2	Den organisasjonseksterne konteksten	127
6.2	Reaksjoner på varsling og rutiner	130
Kapittel 7 – Avslutning.....		135
7.0	Oppsummering og konklusjon	135
7.1	Studiens variabler.....	135
7.2	Noen vurderinger.....	137
7.3	Studiens hovedfunn	139
7.4	Studien i et større perspektiv	140
7.5	Forslag til videre forskning	141
Litteraturliste		143

Figurer

- Figur 2.1** – Ulike typer varsling (side 15)
- Figur 3.1** – Analytisk modell (side 25)
- Figur 3.2** – Studiens variabler (side 26)
- Figur 3.3** – EVLN-modellen (side 42)
- Figur 3.4** – Strands organisasjonstyper (side 46)
- Figur 6.1** – Ulike reaksjoner på varsling (side 131)
- Figur 6.2** – Ulike syn på varsleren (side 132)

Kapittel 1 - Innledning

1.0 Innledning

I boken "Varsleren" (2006) beskrives det hvordan professor Ola Didrik Saugstad ved Rikshospitalet i 1995 gikk ut offentlig og tok opp et kritikkverdig forhold knyttet til behandlingen av en 22 måneder gammel gutt som døde i 1992 etter en omdiskutert behandling. Saken fikk stor oppmerksomhet da boken kom ut i 2006, blant annet i forbindelse med debatten rundt en endring i Arbeidsmiljøloven om ansattes rett til å varsle om kritikkverdige forhold. Kort fortalt mener Saugstad at han ble motarbeidet og forsøkt tidd i hel, og deler av det medisinske miljøet mente at det i større grad var snakk om medisinsk uenighet rundt behandlingsmetoder, og enn et kritikkverdig forhold.¹

Et annet eksempel er sykepleieren Liv-Hege Heill, som i et leserinnlegg i Harstad Tidende i 2003 kritiserte et vedtak om å feriestenge en fødeavdeling ved Hålogalandssykehuset Harstad. Heill fikk etter et møte med sine overordnede en skriftlig advarsel og ble beskyldt for illojal oppførsel. To uker senere fikk hun beskjed om at hun ikke lenger hadde noe arbeidsforhold etter endt svangerskapspermisjon. Fra før var hun tilsatt i et vikariat, og hadde fått beskjed om at hun ville bli fast ansatt så snart det ble en ledig stilling. Ledelsen ved sykehuset hevdet på sin side først at det var Heills kvalifikasjoner som var årsaken til at arbeidsforholdet ble avsluttet, for senere å gå tilbake på dette (Folkvord 2003a, 2003b; Fjellheim 2003).

En varsler er ikke bare en varsler. Ansatte som velger å varsle om kritikkverdige forhold, enten de varsler til nærmeste leder, verneombud, media eller tilsynsmyndigheter, er også kolleger, ansatte og mennesker. Varsling oppstår ikke i et organisasjonsmessig vakuum. Med innføringen av en lovbeskyttet rett til å varsle fra 1.1.2007, og et forbud mot gjengjeldelse mot varslere, samt krav om at en fra arbeidsgivers side skal tilrettelegge for at ytringsklimaet er slik at varsling kan skje, signaliseres det fra omverden at varsling er ønskelig. Likevel vil de fleste være kjent med historier om varslere som har blitt utsatt for utfrysning, fått sparken, eller på andre måter opplevd å få negative tilbakemeldinger fra ledelse, kolleger eller omverden, blant annet slik det er nevnt over. Vi hører også om ansatte som har varslet

¹ Se blant annet http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa_lt.visSeksjon?vp_SEKS_ID=1376088 for en oversikt over deler av diskusjonen i Tidsskrift for Den norske lægeforening.

omverden om kritikkverdige forhold, men som gjør det av årsaker som kan minne om hevnmotiv.² Hva er det som gjør at varsling er så vanskelig? Når er en varsler en varsler? Samtidig som vi hører om varslere som har fått sparken, eller blitt utsatt for press, mener Skivenes og Trygstad (2006) at det ikke alltid går like ille med varslerne, og at i deres studie (Skivenes og Trygstad 2005) så er det bare 17 % som frykter negative reaksjoner. Varsling er med andre ord et komplekst fenomen.

1.1 Studiets tema og problemstilling

Tema for denne studien er ledelse, kommunikasjon og varsling i helseforetak. Formålet har vært å se på hvordan ledelse og kommunikasjon arter seg i vanskelige situasjoner, eksemplifisert gjennom varsling som et organisasjonsfenomen.

Varsling som begrep er noe vagt, og spenner seg fra intern varsling til nærmeste leder eller verneombud, ekstern varsling til helsetilsynet eller andre tilsynsmedier, eller ekstern offentlig varsling til for eksempel media. I tillegg er varsling i lovens forstand omtalt som ” *de tilfeller der arbeidstaker sier fra om kritikkverdige forhold i virksomheten (såkalt ”whistleblowing”)*” (I Ot.prp. nr 84(2005-2006:7). Med kritikkverdige forhold menes det ” *forhold som er i strid med lov eller med etiske normer, for eksempel korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, fare for pasienters liv og helse, farlige produkter eller dårlig arbeidsmiljø.*” (ibid). Det legges det i loven og opp til en vurdering av hvorvidt varslingen gjøres på en forsvarlig måte; gjennom formuleringen ” *Varslingen skal skje på en forsvarlig måte.*” (ibid). Her er det fra departementets side ment at arbeidstaker skal måtte ta stilling til måten det varsles på og hvorvidt det er saklig grunnlag for varslingen. Det legges opp til at det i utgangspunktet skal varsles internt i linjen, eller eventuelt til tilsynsmyndigheter. Dersom det er fare for bevisforspillelse, eller at den ansatte har skjellig grunn til å tro at ledelsen kan være involvert, gir dette grunnlag for å hoppe over den interne varslingen. Skivenes og Trygstad (2005:18-19) definerer varsling som ” *1) en arbeidstaker sier ifra 2) til en person eller instans som kan gjøre noe, 3) om et begrunnet kritikkverdig forhold på arbeidsplassen, og 4) at arbeidstaker har sagt ifra innad på arbeidsplassen uten at det innen rimelig tid har resultert i diskusjoner om eller endringer i det kritikkverdige forholdet. Sistnevnte kan fravikes*”

² Ekjordsaken – <http://www.dn.no/vinguiden/article420120.ece>

Fra 1.1.2002 ble eierskapet for de offentlige sykehusene i Norge overført fra fylkeskommunene til staten, og de ble omgjort fra forvaltningsenheter til foretak. Foretakene ble delt inn i fem regionale helseforetak (Helse Øst, Sør, Vest, Midt-Norge og Nord³) som igjen er delt inn i lokale helseforetak. De regionale helseforetakene (RHFER) forvalter statens eierskap og opptrer som en konsernledelse for de lokale helseforetakene. De lokale helseforetakene (LFHER) leverer tjenestene, og står for den daglige driften. Foretakene er 100 % eiet av staten, og kan ikke gå konkurs. Hovedintensjonen med sykehusreformen var å *“kombinere en klar overordnet statlig ansvars- og eierposisjon overfor sykehusene med økt lokal myndighet gjennom foretaksorganisering”* (Eierskapsrapport: 3). En plasserte altså eieransvaret et sted, i Helse og omsorgsdepartementet, mens utøveransvaret ble plassert i helseforetakene. Foretaksmodellen stiller også større krav til ledelsesmessig ansvar på ulike nivåer, og ledelse har etter reformen fått en mer fremtredende rolle, noe som blant annet viser seg gjennom reformen ”enhetlig ledelse” som ble innført i 2001, i forkant av reformen.⁴

Med utgangspunkt i både den organisatoriske(sykehusreformen) og den juridiske (Arbeidsmiljøloven) konteksten som ansatte og ledere i helseforetakene må forholde seg til, vil jeg i det følgende undersøke hvordan ansatte og ledere i helseforetak ser på varsling, hvordan de reagerer når ansatte varsler, og hvilke rutiner som finnes eller eventuelt utvikles for å varsle. For å utvikle en forståelse for hvordan dette skjer, og ikke minst i hvilken kontekst det er det skjer, har jeg valgt en todelt problemstilling;

1) Hvilken kontekst er det varsling oppstår i, og hvilke utfordringer kan dette tenkes å skape?

2) Hvordan reagerer ledelsen og andre ansatte når en ansatt varsler om kritikkverdige forhold, og hvilke varslingsrutiner finnes det?

1.2 Tidligere forskning på varsling

I følge Miceli og Near (2002: 456) er det særlig to relativt velutviklede retninger innenfor forskning på varsling – den første tar for seg under hvilke forhold det er sannsynlig at de som

³ Fra 01.Juni 2007 ble Helse Sør avvirket, og Helse Øst og Helse Sør slått sammen til det nye Helse Sør-Øst)

⁴ I praksis ble den imidlertid ikke gjennomført før i etterkant av reformen.

iakttar det forfatterne kaller ”oppfattede forseelser” (perceived wrongdoings) rapporterer det, og for det andre under hvilke forhold det medfører represalier (Miethe og Rotschild 1994; Nord og Miceli 1987, begge ref. i Miceli og Near 2002: 456). På motsatt side er det gjennomført lite forskning på hvorvidt varsling er effektivt, definert som ”*i hvilken grad den problematiske eller urettmessige praksis (eller utelatelse) avsluttes i alle fall delvis som følge av varslingen, og innenfor en rimelig tidsramme*” (Near og Miceli 1995: 681, ref. i Miceli og Near 2002: 456 – *min oversettelse*).

Miceli og Near (2002: 458-460) fremsetter fire hypoteser om effekten av varsling. Den første hypotesen er at varsling vil være mer effektivt når det er rolleavhengig, dvs. at varslers rolle er nettopp å varsle om denne typen forseelser (eksempelvis revisorer som sier fra om triksing ved budsjetter etc.). Den andre hypotesen er at varsling vil være mer effektivt når varsleren i mindre grad opplever represalier, den tredje at varslere er mer effektive når de ikke bruker eksterne kanaler for å varsle når forseelsen er av mindre alvorlig karakter. Den fjerde hypotesen er at varsling vil være mer effektivt når varsleren som bruker interne kanaler rapporterer forseelsen(e) til en mottaker som har høy status eller legitimitet. Miceli og Near testet disse hypotesene mot i alt tre forskjellige studier, og fant støtte for den første og andre hypotesen i to av tre (ibid: 465; 469; 472) studier, og delvis støtte for den tredje og fjerde i alle tre. Skivenes og Trygstad (2005) undersøker også sammenhengen mellom makt og varsling. De finner imidlertid liten støtte for at ekspertise som maktressurs påvirker valget om å varsle, mens utdanning har effekt både på konsekvensene av å varsle og varslings effektivitet, analysen viser blant annet at utdanningslengde øker sjansene for negative reaksjoner.

Når det gjelder sykehusreformen er resultatene i en nederlandsk spørreundersøkelse blant sykepleiere interessant. Den situasjonen som av flest respondenter (86.4 %) ble betegnet som problematisk (64.2 % betegnet den som ofte problematisk) var endringer i virksomhetens organisasjons- og ledelsesformer mot en mer næringslivsaktig styringsmodell (Deichman-Sørensen 2005: 121-122). Videre oppfatter 75 % av sykepleierne forholdet til andre disipliner som en problematisk relasjon, hvor over 50 % trekker frem at avhengighetsrelasjonen til leger er problematisk.

Et problem ved noen av de mer kvantitative undersøkelsene (bla. McDonald og Ahern 2000, 2002, og Ahern og McDonald, alle referert i Deichman-Sørensen 2005: 123) er at antallet

respondenter er forholdsvis lavt (95) og svarprosenten er lav (20 %), noe også Skivenes og Trygstad (2005: 26) peker på som et problem i andre undersøkelser, og en kan tenke seg at det i mange tilfeller kun er varslerne som svarer på slike undersøkelser, noe som kan være med på å forklare en del av resultatene. I tillegg til FAFO-studien (Skivenes og Trygstad 2005) er det også gjort en studie blant sykepleierne, i regi av Arbeidsforskningsinstituttet (Hetle mfl 2005) som jeg skal komme tilbake til senere.

1.3 Studiens teoretiske grunnlag

For å svare på studiets problemstilling har jeg valgt å ta utgangspunkt i en analytisk modell som skal belyse problemstillingen; der sykehusreformen og endringene i arbeidsmiljøloven utgjør et makronivå; og skal forklare noen av de rammene som varsling oppstår i; og et mikronivå, bestående av en modifisert utgave av Hirschmans (1970) Exit, Voice and Loyalty-modell som peker på ulike måter ansatte forholder seg til misnøye på, og Strands (2007) organisasjonstyper, med tilhørende lederroller, forklarer noen av de rammene som de ansatte og ledelsen opptrer i. Bidrag fra institusjonell teori (Meyer og Rowan 1977, DiMaggio og Powell 1983, Scott 2001) fungerer som et bindeledd mellom makro- og mikronivået, gjennom å forklare hvordan omgivelsene påvirker organisasjoner og institusjoner.

Varslingsbegrepet står også sentralt i studien, og jeg tar utgangspunkt i Skivenes og Trygstad (2005) sin definisjon av begrepet, samt forarbeidene til lovforslaget (Ot.prp. nr 84(2005-2006)). På grunn av at varslingsbegrepet er såpass vagt formulert som det er; velger jeg å ta for meg begrepet både juridisk og teoretisk i kapittel 3. Andre sentrale begreper i oppgaven er omdømme, her definert som ”*summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen*” (Wæraas 2004: 63), EVLN-modellen, med hvilket det siktes til Hirschmans *exit, voice, loyalty* supplert med begrepet *neglect* (Rusbult mfl 1982). Kort fortalt menes det med *exit* her at et organisasjonsmedlem forlater organisasjonen, mens *voice* betyr å gi uttrykk for misnøye til ledelsen eller andre autoriteter, eller bare en generell protest, mens *loyalty* beskriver en passiv holdning som støtter opp under organisasjonen, og med *neglect* menes det en passiv holdning som ikke støtter opp under organisasjonen. De fire begrepene i EVLN-modellen blir grundigere gjennomgått i kapittel 3.

1.4 Studiens empiriske tilfang og avgrensning

For å avgrense studiens empiriske tilfang, har jeg valgt å fokusere på to lokale helseforetak, kalt Foretak A, og Foretak B. Med utgangspunkt i problemstillingene, vil jeg undersøke hvordan varsling behandles i foretakene, og hvilke rutiner som finnes knyttet til dette. Jeg ønsker også å problematisere varsling i forhold til ledelse og kommunikasjonsrutiner i foretaket, særlig med tanke på de endringene som sykehusreformen medførte, med økt fokus på lojalitet og ledelsesmodeller som i større grad er hentet fra næringslivet. Fokus på blant annet foretakenes omdømme er eksempler på dette (Angell og Byrkjeflot 2006). Dette utgjør samlet sett konteksten varsling oppstår i; og jeg vil se på noen utfordringer dette medfører.

Kvalitative intervjuer med totalt åtte informanter fordelt på de to foretakene, utgjør mesteparten av datamaterialet for studien. De ulike informantene består av representanter for både topp- og avdelingsledelse i begge foretakene, i tillegg til ansattrepresentanter i begge foretakene. I tillegg har dokumentanalyse av foretakenes kommunikasjonsstrategier og lignende dokumenter dannet bakteppe og utgjort bakgrunnskunnskap for utarbeidelsen av intervjuguider.

1.5 Studiens samfunnsmessige relevans og faglige forankring

I den senere tid har det vært flere store, profilerte varslingssaker som til slutt har endt opp i media. Studier av blant annet sykepleiernes yringsvilkår, viser også et visst behov blant helsepersonell for å si i fra om kritikkverdige forhold (Hetle 2005). Jeg mener det kan være av forskningsmessig og faglig interesse å se på ikke bare hvordan varsling mottas, og hvilke rutiner dette har, men også under hvilke forhold varsling oppstår. Mye av den internasjonale forskningen rundt temaet varsling har tradisjonelt sett foregått innenfor atferds- og organisasjonspsykologien, og har fokusert blant annet på effekten av varsling, og konsekvensene av dette for varsleren. Jeg synes derfor at det kan være faglig interessant å anvende et mer organisasjonsteoretisk og statsvitenskapelig perspektiv på studiens tema, som jeg mener henger sammen, særlig når det gjelder utviklingen innenfor sykehussektoren, der kommunikasjon og foretakets omdømme, får stadig større oppmerksomhet. Fra et samfunnsmessig ståsted mener jeg at studien kan ha nytteverdi; flere av de norske varslerne har stått frem i media, og i noen tilfeller har det fått store personlige konsekvenser i form av at ansatte har mistet jobben og lignende. Sykehusstilbud og ressursforvaltningen innefor

helsesektoren er også av stor samfunnsmessig interesse, og et argument for å styrke varslerne har nettopp vært at de kan være en mekanisme for å oppdage misbruk av ressurser og andre kritikkverdige forhold. En økt forståelse av hvordan varsling oppfattes i helseforetakene, og en forståelse for konteksten dette oppstår i, synes derfor å være av både betydning og nytte.

1.6 Studiens videre gang

Studien er bygget opp på følgende måte; kapittel to tar for seg varslingsbegrepet, og sykehusreformen. Kapittel tre omhandler EVL(N)⁵-modellen og Strands (2007) organisasjonstyper, samt en kort gjennomgang av institusjonell teori. Kapittel fire tar for seg den metodiske tilnærmingen; både valg av forskningsmetode, forholdet mellom teori og metode, og refleksjoner og erfaringer rundt metodevalgene. Kapittel fem er en empirisk fremstilling av studiens tema, og inneholder en presentasjon av de ulike informantene, og de empiriske funnene fra intervjuene. I kapittel seks tar jeg for meg disse funnene, og ser dem i lys av studiens teoretiske bidrag, og hvordan de kan være med å gi noen svar på problemstillingene, og i kapittel syv oppsummerer jeg studiens funn, samt setter studien inn i en større kontekst, og kommer med noen forslag til videre forskning.

⁵ Exit, Voice, Loyalty and Neglect (Hirschman 1970, Rusbult mfl. 1982).

Kapittel 2 – Varslingsbegrepet og sykehusreformen

I dette kapitlet skal jeg presentere det som danner den juridiske og den organisatoriske konteksten for masteroppgaven min, henholdsvis behandlingen og innføringen av de nye bestemmelsene om varsling i arbeidsmiljøloven⁶ og sykehusreformen av 2002. Sammen med de teoretiske perspektivene som jeg skal presentere i neste kapittel, utgjør dette konteksten varsleren opptrer i, og grunnlaget for den analytiske modellen jeg vil bruke når jeg i kapittel 6 analyserer de empiriske funnene. Sykehusreformen er et svært omfattende tema, og jeg har derfor valgt å fokusere mest på de områdene ved reformen som har hatt stor betydning for to av temaene i oppgaven, nemlig ledelse og kommunikasjon.

2.1 Hva er varsling?

Med varsling, eller whistleblowing, menes det i norsk sammenheng ofte ”å si fra om *kritikkverdige forhold*” (Skivenes og Trygstad 2005: 16; Ot.prp. nr. 84 (2005-2006: 7). Internasjonalt benytter en imidlertid svært forskjellige definisjoner, og begrepet er både vidt og delvis omstridt. Det er delvis enighet om mange av trekkene med varsling, men det finnes ingen definisjon det er universell enighet om (Jensen 1987; Judd 1999; Bernstein mfl 1996; Near mfl. 1986, alle ref. i Hersh 2002: 243). Uenigheten er særlig knyttet til egenskaper ved aktøren (varsleren) og mottakeren (av varslingen) – herunder hvorvidt aktøren er medlem av organisasjonen som kritiseres; omstendighetene rundt avsløringen, dvs. ikke minst til hvem det varsles; motivet for varslingen og ikke minst hvorvidt varslingen må være ekstern og ikke-sanksjonert fra organisasjonens side, eller om den kan være intern eller sanksjonert (for eksempel som en del av kvalitetssikring eller internrevisjon) (Hersh 2002: 243).

Jeg vil ta kort for meg både den teoretiske, så vel som den juridiske tilnærmingen til begrepet varsling. Årsaken til dette er todelt; for det første er varsling en viktig del av den teoretiske modellen, og forståelsen av hva varsling er, og ikke minst i hvilken kontekst varsling foregår, står forholdsvis sentralt i det empiriske materialet. Jeg vil derfor i kapittel 5 blant annet vise hvordan varsling behandles, og hvordan begrepet oppfattes i de to helseforetakene som danner

⁶ Det er i hovedsak § 2-4, 2-5, 3-6 jeg har valgt å konsentrere meg om – de andre paragrafene som er nye eller endret, § 13-8 og 13-9 omhandler bevisbyrde og oppreisning og § 18-6 omhandler Arbeidstilsynets rolle i forhold til loven.

case for oppgaven, før jeg drøfter dette videre i forhold til problemstillingen, i kapittel 6. For det andre er begrepet såpass omfattende og uklart, at jeg finner det hensiktsmessig med en grundig avklaring av begrepet, både teoretisk og juridisk.

2.1.1 Hvem er en varsler – en teoretisk tilnærming

Varsling, eller whistleblowing som begrep ble først brukt i 1963 i en sak fra USA, der Otto Otopeka (Petersen et. Al 1986; Vinten 1994a, begge ref. i Hersh 2002: 243) gav klassifiserte dokumenter om sikkerhetsrisikoer i den nye administrasjonen til Senatets underkomité for intern sikkerhet. Selve betegnelsen ”whistleblowing” stammer tilsynelatende fra de engelske politimennene som blåste i fløytene sine for å varsle allmennheten og andre politifolk om lovbrudd (Strader 1993, ref. i Hersh 2002:243).

I følge Skivenes og Trygstad (2005: 14) er den mest brukte definisjonen i forskningslitteraturen på varsling Miceli og Nears (2002:456) definisjon;

”the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action”

Her utdypes kritikkverdige forhold til å gjelde ulovlige, umoralske og illegitime forhold. Det er i følge Skivenes og Trygstad *”handlinger og praksiser av mer alvorlig karakter det dreier seg om, noe eksempelvis bruken av ”ulovlige forhold” indikerer* (Skivenes og Trygstad 2005: 16). Selv om det i definisjonen avklares hvem som varsler, innholdet i varslingen og hvem det varsles til, er definisjonen fremdeles noe vid. Spørsmålet om intern eller ekstern varsling er heller ikke berørt, og selv om benevnelsen ”ulovlige” i utgangspunktet skulle være lett å stille opp mot hva som er ”lovlig”, så er benevnelsene ”umoralske” og ”illegitime” vanskeligere å definere. Og selv innenfor den juridiske delen av definisjonen (ulovlige forhold) er det omstridte forhold, noe Skivenes og Trygstad (ibid) nevner. Jeg skal også komme tilbake til det i forbindelse med den juridiske tilnærmingen til fenomenet varsling.

Skivenes og Trygstad (2005: 18-19) opererer med en forholdsvis omstendelig og presisert definisjon av hva varsling er; som kan oppsummeres i fire betingelser (ibid:19); *1) en arbeidstaker sier ifra 2) til en person eller instans som kan gjøre noe, 3) om et begrunnet*

kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og 4) at arbeidstaker har sagt ifra innad på arbeidsplassen uten at det innen rimelig tid har resultert i diskusjoner om eller endringer i det kritikkverdige forholdet. Sistnevnte kan fravikes". Slik jeg forstår det, skiller Skivenes og Trygstad her mellom "å si ifra" og å varsle, hvor det med førstnevnte menes å ta opp et kritikkverdige forhold internt i organisasjonen, mens det med å varsle menes å si ifra på en formell måte, internt og/eller eksternt (men ikke nødvendigvis offentlig gjennom media). Videre presiseres det at det å ta opp kritikkverdige forhold i seg selv ikke kvalifiserer til å kalle det varsling (ibid: 17). I tråd med de fire betingelsene vil derfor ikke enhver form for kritisk ytring komme inn under begrepet varsling.

I Ot.prp. nr 84(2005-2006) blir varsling også definert som "de tilfeller der arbeidstaker sier fra om kritikkverdige forhold i virksomheten (såkalt "whistleblowing"). Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med lov eller med etiske normer, for eksempel korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, fare for pasienters liv og helse, farlige produkter eller dårlig arbeidsmiljø. Det er tale om varsling hvis arbeidstaker sier fra om slike forhold internt til ledelsen eller andre i virksomheten, eller eksternt til tilsynsmyndigheter, media mv. Varslingen skal skje på en forsvarlig måte. (ibid: 7).

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Skivenes og Trygstads definisjon av varsling. Jeg mener imidlertid at selv om definisjonen går langt i å skille mellom kritiske ytringer og faktisk varsling, og at dette skillet er hensiktsmessig for at ikke alle typer kritiske ytringer som kommer frem internt skal falle inn under varslingsbegrepet, så er det noen grunner til å være forsiktig med å opprette et kunstig skille mellom varsling og "å si ifra". Tall fra AFI's munnkurv og varslingsstudie (Hetle 2005) viser at blant sykepleiere; selv om et overveldende flertall (Hetle 2005: vedlegg vii, spørsmål 18) har hatt behov for å si fra om generelle kritikkverdige forhold internt så svarer fremdeles 23,1 % ja på spørsmål om det finnes uformelle forhold som begrenser adgangen til å si fra internt, og 9,5 % svarer ja til at det finnes formelle begrensninger. 14,5 % svarer at det er stort opplevd uklarhet i hvor grensen går om hva en kan og ikke kan uttale seg om internt (ibid: spørsmål 22, 21 og 23). En stor del (40,9 %) svarer også ja på at de er underlagt formelle begrensninger i adgangen til å uttale seg offentlig (eksempelene er her til media, lokalpolitikere og sentral fagforening), mens 31,3 % svarer ikke vet (ibid: spørsmål 25). Tilsvarende tall for uformelle begrensninger er 32,4 % og 31,9 % (ibid: spørsmål 27). Det er derfor etter min mening ikke urimelig å anta at selv det å si

ifra internt (eller varsle internt) kan være forbundet med noen av de samme problemene som det å varsle eksternt, i form av represalier eller i alle fall usikkerhet rundt dette.

Skivenes og Trygstad skiller mellom hva de kaller "*en melder*" og "*en varsler*" (ibid: 30) – der melderer er en ansatt som tar opp et kritikkverdig forhold med en kollega eller en leder, mens varsleren har tatt opp forholdet med både en (eller flere) kollega(er), leder og tillitsvalgt. Som nevnt er det Skivenes og Trygstads definisjon jeg har valgt å ta utgangspunkt i. Jeg kommer imidlertid ikke til å gjøre et like strengt skille mellom å melde og å varsle som det gjøres i FAFO-undersøkelsen (Skivenes og Trygstad 2005), hovedsaklig fordi jeg ønsker en bredere tilnærming til fenomenet varsling i forhold til interne relasjoner mellom ledere og ansatte, og mellom foretaket og omverden. All den tid jeg ikke skal analysere kvantitative data slik Skivenes og Trygstad gjør (se ibid: 29-30 for en diskusjon om valg av en bred kontra en smal definisjon) så tror jeg en bredere tilnærming er mer hensiktsmessig for å forstå prosessene rundt fenomenet.

Internasjonalt kjente varslingssaker er blant annet Mordechai Vanunu-saken fra Israel, hvor Vanunu gav bilder av Israels atomvåpen til en britisk avis (Røed-Larsen 2005: 15). I norsk sammenheng kan bla. Loran C-saken fra 1977 nevnes, der to stortingspolitikere offentlig avslørte innholdet i en hemmeligstemplet rapport om navigasjonssystemet Loran C. Saken vakte stor oppmerksomhet og de to representantene ble truet med Riksrett, men saken ble til slutt henlagt. I senere tid har både Statoil og Norsk Hydro vært involvert i varslingssaker, Statoil i 2003 i forbindelse med at det ble avslørt at Statoil hadde betalt store konsultasjonshonorar for å sikre kontrakter i Iran, og i 2004 ble en forsker nektet av Hydroledelsen å snakke med Aftenposten angående innholdet i to forskningsrapporter om bl.a. feilrapportering av utslipp fra olje- og gassplattformer. Ledelsen hevdet på sin side at dette ikke kunne oppfattes som munnkurv. Diskusjonen rundt varsling, og særlig beskyttelse av varsling har høsten 2006 fått mye oppmerksomhet, særlig etter avsløringene som førte til at eiendomssjefen i Undervisningsbygg i Oslo var ble tiltalt for svindel og korrupsjon. Høsten 2006 har også det statlige investeringsselskapet Norfund figurert i mediebildet etter at to ansatte varslet offentlig om kritikkverdige forhold, og påstander om represalier mot varslerne førte også til betydelig debatt om temaet. Et annet eksempel er saken rundt LO-leder Gerd-Liv Valla og Ingvild Yssen som blusset opp i media våren 2007.

2.1.2 Ulike typer varsling – en empirisk fremstilling

(Figur 2.1)

		Legitim	Ulike typer varsling	Illegitim
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Avviksmeldinger • Varsler nærmeste leder • Varsler verneombud/tillitsmann • Fokus på at varslingen skjer på en objektiv og saklig måte 			<ul style="list-style-type: none"> • Varsler på en usaklig måte, prøver å skape uro eller tar for seg person og ikke sak
Ekstern	<ul style="list-style-type: none"> • Avviksmelding/varsling til helsetilsynet eller andre offentlige tilsynsmyndigheter • Varsling til politiet 			<ul style="list-style-type: none"> • Varsler via media uten at det er forsøkt å varsle internt først • Tar ikke hensyn til forsvarlighetsprinsippet i § 2-4

Figur 2.1 er basert på intervjuene som presenteres i kapittel 5. Jeg har tatt utgangspunkt i de ulike måtene informantene tror varsling blir mottatt på, og delt varslingstypene inn i to dimensjoner; hvorvidt varslingen blir oppfattet som legitim eller illegitim, og hvorvidt varslingen er intern eller ekstern. I kapittel 6 vil jeg presentere en tilsvarende firefeltstabell som korresponderer med denne tabellen, hvor informantenes tanker rundt hvilke reaksjoner de ulike typene varsling vil få. De to fremstillingene har ikke blitt testet for å se om det er noen statistisk korrelasjon mellom dem, men kan gi en pekepinn på måter det varsles på, og hvilke reaksjoner informantene tror dette vil få.

2.1.3 Retten til å varsle – en juridisk tilnærming

Internasjonalt er det i all hovedsak to konvensjoner som regulerer yringsfrihet; FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter artikkel 19, og Den europeiske menneskerettighetskonvensjon (EMK) artikkel 10 nr.1 (Ot.prp.nr. 84: 11). EMK artikkel 10 nr. 1 sier at enhver har rett til yringsfrihet, og det er antatt at bestemmelsene i FNs konvensjon ikke gir noe sterkere vern for yringsfriheten enn det som gis i EMK. Yringsfriheten er imidlertid ikke ubegrenset, jf. artikkel 10 nr.2. Inngrep i yringsfriheten må imidlertid være nødvendige i et demokratisk samfunn for å verne om andres omdømme eller

rettigheter eller for å forebygge at fortrolige opplysninger blir røpet. Innskrenkninger skal i følge ordlyden være ”foreskrevet ved lov”. Innskrenkninger ved ulovfestede regler som for eksempel lojalitetsplikten i ansettelsesforhold, må regnes som lov i denne sammenheng. Hvor omfattende begrensninger som kan aksepteres vil avhenge av en konkret vurdering i hvert enkelt tilfelle. I den vurderingen skal det blant annet legges til grunn et proporsjonalitetsprinsipp (ibid). Med utgangspunkt i at EMK artikkel 10 verner mot inngrep fra staten (i vid forstand) gjelder vernet derfor direkte inngrep (der staten er arbeidsgiver) i ytringsfriheten, så vell som indirekte, gjennom praksis fra den europeiske menneskerettighetsdomstol, er statene forpliktet til å sikre (gjennom lovgivning og domstolsprøving) at private arbeidsgivere ikke griper urettmessig inn i sine ansattes ytringsfrihet. Etter menneskerettsloven § 2 og 3 gjelder EMK som norsk lov og skal ved motstrid gå foran annen norsk lov (ibid).

Av norsk lov, er det i hovedsak Grunnlovens § 100, og Arbeidsmiljøloven § 2-4, § 2-5 og § 3-6 som regulerer ansattes rett og plikt til ytringer. Videre kan Arbeidsmiljøloven § 6-2 (verneombudets oppgaver) trekkes frem, samt Helsepersonell-loven § 17 (plikt til å varsle tilsynsmyndighet om forhold som kan være til skade for pasienten).

Ansattes ytringsfrihet er beskyttet av den alminnelige bestemmelsen om ytringsfrihet i Grunnloven § 100, som beskytter mot inngrep i ansattes ytringsfrihet fra offentlige myndigheter og i stor grad private (Ot.prp.nr. 84 2005-2006:13). Med dette utgangspunktet har ansatte ytringsfrihet på lik linje med alle andre, men det sentrale spørsmålet er hvilke begrensninger som kan gjøres i denne retten. Jeg skal ikke gå for mye inn på de juridiske delene av debatten; men vil nevne noen momenter som jeg mener er sentrale når det gjelder varsling og helseforetak. Dette gjelder særlig ansattes rett til å uttale seg. Grunnloven § 100, første ledd sier at ”Ytringsfrihed bør finde Sted” (Ot.prp.nr. 84 2005-2006:13), andre ledd verner om inngrepen i ytringsfriheten, og stiller to krav til dette; nemlig for det første må inngrepet la seg forsvare i forhold til hensynene bak ytringsfriheten, dvs. sannhetssøken, demokrati og individets frie meningsdannelse; for det andre må inngrepet være foreskrevet i lov, hvilket skal forstås som et krav om formell lovregel eller en ulovfestet regel av lovs rang (lojalitetsplikten er som nevnt et eksempel på de sistnevnte).

Lovens tredje ledd verner om ”Ytringer om Statsstyrelsen og hvilkensomhelst anden Gjenstand” (ibid: 14). Tredje ledd gir særlig sterkt vern av de politiske ytringene, og all den

tid det her settes enda strengere vilkår for inngrep i ytringsfriheten enn i andre ledd, har sistnevnte i praksis bare betydning som vern for andre ytringer enn de politiske. Bestemmelsen i tredje ledd omfatter politiske ytringer i vid forstand, eksemplifisert som ytringer om alle tema av politisk, samfunnsmessig, moralsk og kulturell art som har allmenn interesse. En stor del av ytringene som kan skape konflikt mellom de ansatte og arbeidsgiver vil etter definisjonen være politiske ytringer. Noen typer ytringer kan imidlertid normalt ikke regnes som politiske, eksempelvis ytringer om andre ansattes personlige forhold, eller avsløring av forretningshemmeligheter kun med sikte på egen vinning. Denne typen ytringer faller dermed utenom det særlig vernet etter tredje ledd. Tredje ledd verner mot inngrep i ytringsfriheten både på grunnlag av statens høyhetsrett og inngrep på grunnlag av privat autonomi (til forskjell fra annet ledd som ikke verner mot sistnevnte). Det settes dermed grenser for inngrep fra både offentlige og private arbeidsgivere.

Også her er det særlig to vilkår som må oppfylles for å gjøre inngrep i den politiske ytringsfriheten. For det første må det foreligge et relevant rettslig grunnlag for inngrepet, og at grensene for ytringsfriheten er klart definert. Kravet til rettslig grunnlag skal som hovedregel forstås som skreven lov, men utelukker imidlertid ikke begrensninger på grunnlag av den ulovfestede lojalitetsplikten. Det ligger også et krav om klarhet og presisjon ved formuleringen av eventuelle grenser for ytringsfriheten – grunnen til det er at en ønsker å tilgodese forutberegnelighet samt motvirke skjønsmessige avgjørelser. Hvorvidt begrensninger er holdbare avhenger blant annet av hvorvidt begrensningen er allment kjent, i hvilken utstrekning den har vært anvendt av domstolene (NOU 1999:27 side 243, ref. i Ot.prp.nr.84 2005-2006:14) samt at innholdet er avgrenset og klart. Arbeidsavtaler og instruksjoner mv. kan *"antakelig bare presisere det som følger av den ulovfestede lojalitetsplikten, eller utvide ytringsfriheten"* (ibid: 14). I alle tilfeller må den oppfylle tilsvarende krav til klarhet som gjelder for lovgivningen, og normalt må det kreves at de foreligger skriftlig og er gjort tilgjengelige for de aktuelle arbeidstakerne.

For det andre må det foreligge særlig tungtveiende hensyn for å gripe inn i ytringsfriheten. Disse hensynene må gjøre inngrepet forsvarlig i forhold til de hensyn som ligger bak ytringsfriheten. Hensynet til lojalitet til arbeidsgiver kan etter omstendighetene være særlig tungtveiende, men adgangen til å innskrenke ytringsfriheten er snevrere for de politiske ytringene enn for ytringer ellers. I avveiningsnormen (ibid. 14) legges det vekt på at i vurderingen av hvilke lojalitetskrav som kan stilles uten at ytringsfriheten krenkes må

vurderes opp mot hensynet til den åpne informasjon og debatt i et demokratisk samfunn, ikke bare av hensynet til den ansatte og arbeidsgiver. Offentlig ansatte, med unntak av ansatte som arbeider for et sekretariat underlagt politiske organer, bør ha stor ytringsfrihet når ytringen gir kunnskap til allmennheten om et spørsmål som det er naturlig at allmennheten tar stilling til, og denne kunnskapen ikke fremkommer på annen måte.

Utgangspunktet etter Grunnloven § 100 og EMK artikkel 10 er at arbeidstakere har en fri rett til å ytre seg (Ot.prp.nr. 84 2005-2006: 15) – dette gjelder bare ytringer på arbeidstakernes egne vegne, når det gjelder ytringer på vegne av arbeidsgiver står arbeidsgiver fritt til å regulere hva som skal sies. Med andre ord har ansatte rett til å uttale seg kritisk (og selvfølgelig positivt) om faktiske forhold i organisasjonen de er ansatt i, samt til å delta i politisk og faglig debatt om spørsmål som berører denne. Det presiseres også at denne retten gjelder selv om organisasjonen kan bli skadelidende ved ytringen – eventuelle begrensninger i ytringsfriheten krever et særlig grunnlag. Eksempler på slike grunnlag kan være lovgivning, avtale om taushetsplikt eller de ulovfestede reglene om arbeidstakers lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver. Det følger videre at innskrenkningen i den ansattes ytringsfrihet må være relevant og skalig i det enkelte tilfelle og ikke gå lenger enn nødvendig. I varslings sakene vil vurderingstemaet derfor i følge departementet *”i hovedsak være om arbeidstaker har tatt tilbørlig hensyn til måte det varsles på, og dersom det varsles eksternt; om arbeidstaker har tilstrekkelig saklig grunnlag for varslingen* (ibid: 16). Prinsipielt er det ikke grunnlag for å skille mellom varsling og ytringer av politisk og faglig karakter, og slike ytringer har det samme vernet etter Grunnloven § 100. Ytringsfriheten beskytter ansattes anledning til å delta i politisk virksomhet og til å fremsette politiske ytringer, det samme gjelder deltakelse i faglig debatt innenfor eget og virksomhetens fagfelt. Hensynet til demokrati og sannhetssøking taler her for at ansatte kan ytre seg, selv om forhold som kan skade arbeidsgivers interesser. Videre vil den beskytte retten til å varsle om kritikkverdige forhold, og det skal i følge departementet mye til før en ytring kan regnes som illojal, og dermed ikke faller inn under ytringsfrihetens vern. Når det gjelder lojalitetsplikten, er den en plikt til å opptre lojalt i forhold til den virksomhet en arbeider i.

Når det gjelder hvilke krav som stilles til lojalitet, er det en delvis proporsjonalitet mellom risikoen for skade, og hvilket lojalitetskrav som kan fremsettes. Jo større risikoen for alvorlig skade på arbeidsgivers interesser, jo sterkere lojalitetskrav kan en stille. Det presiseres imidlertid at det bare er skade på sine legitime interesser arbeidsgiver kan påberope seg, med

hvilket det menes at en ikke kan bruke lojalitetsplikten for å beskytte eller skjule ulovlige, skadelige eller uetiske handlinger. Departementet skiller også mellom intern og ekstern varsling med tanke på forholdet mellom lojalitetskravet og ytringsfriheten. Bare unntaksvis vil det være illojalt å varsle internt, og det vil da i hovedsak være snakk om saker som er tatt opp på en utilbørlig måte og som på den måten skader samarbeidsklime og arbeidsmiljø unødvendig (ibid: 18). Å varsle tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter vil også som hovedregel være lojalt, dette gjelder spesielt i tilfeller der arbeidstaker har lovfestet plikt til å varsle hvis en har begrunnet mistanke om kritikkverdige forhold (jf. eksempelvis Helsepersonelloven § 17 for helsepersonell, og Arbeidsmiljøloven § 6-2 for verneombud).

2.1.3.1 Arbeidsmiljøloven § 2-4, § 2-5 og § 3-6

I tillegg til at det lovfestes at ansatte har rett til å varsle om står vernet mot gjengjeldelse ved varsling sentralt i den nye arbeidsmiljøloven. Endringene i arbeidsmiljøloven medfører at arbeidstaker etter § 2-4 første ledd har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Videre påpekes det i annet ledd at arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Det understrekes at arbeidstaker uansett har rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling, samt varsling i forhold til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter. I følge tredje ledd er arbeidsgiver som har bevisbyrden for at varslingen har skjedd i strid med overnevnte.

Videre heter det i § 2-5 at gjengjeldelse, med hvilket det menes ”*en handling som er negativ for arbeidstaker og som er en reaksjon på arbeidstakers ytringer. Alle typer formaliserte negative reaksjoner som følge av en ytring fra den ansatte, innebærer et inngrep i ytringsfriheten som er omfattet av beskyttelsen i Grunnloven § 100 tredje ledd*” (ibid: 21). Defineringsen av gjengjeldelse er hentet fra Odelstingspreposisjonen, ikke selve lovteksten. Det er delt bevisbyrde, men det holder at arbeidstaker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at en gjengjeldelse har funnet sted, og dersom ikke arbeidsgiver kan sannsynliggjøre noe annet skal det legges til grunn at så har funnet sted. Annet ledd påpeker at samme beskyttelse som gis under første ledd også gjelder dersom ansatte som gir til kjenne at de kommer til å varsle blir utsatt for gjengjeldelse. I følge tredje ledd kan arbeidstaker kreve oppreisning etter gjengjeldelse etter første eller annet ledd uten hensyn til arbeidsgivers skyld.

Ny er også § 3-6 (§ 2-5 er ny, mens § 2-4 er endret i forhold til det som i utgangspunktet stod i Lov av 17. juni 2005 nr 62 (Arbeidsmiljøloven) og som ikke hadde trådd i kraft). I følge § 3-6 skal arbeidsgiver i tilknytning til *”det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten i samsvar med § 2-4, dersom forholdene i virksomheten tilsier det”* (Besl. O. nr 4 2006-2007:1).

2.1.3.2 Reaksjoner på loven

Departementet (Arbeids og Inkluderingsdepartementet – Stoltenberg II) skriver at et hovedmål med forslaget om en ny § 2-4 i Arbeidsmiljøloven er å *”signalisere at varsling er både lovlig og ønsket”* (Ot.prp.nr 84 2005-2006:7). Videre påpekes det at ansattes rett til å varsle blir *”mer reell dersom det etableres et sterkt gjengjeldelsesvern for den som varsler”* (ibid: 8). Det legges også til grunn at det er arbeidsgivers ansvar å sørge for at ytringsklimaet i virksomheten tilsier at varslinger kan skje.

Høringsuttalelsene som kom inn var imidlertid ikke bare positive. Både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene (NHO, KS, HSH, LO, YS og Unio) var i hovedsak positive til forslaget til § 2-4 – og § 2-5, med unntak av arbeidsgiverorganisasjonene som var i mot forslaget om delt bevisbyrde og objektivt erstatningsansvar. Av kritikerne mot forslaget kan det særlig nevnes Arbeidstilsynet, som stilte spørsmål om hvorvidt forslagene var tilstrekkelig fordi fokus var på arbeidstakers fremgangsmåte⁷, og at lovteksten var vanskelig å forstå. Videre nevnes professor i arbeidsrett, Henning Jakhelln, som også stiller seg kritisk til at fokus i for stor grad flyttes fra det kritikkverdige forholdet som det varsles om, til fremgangsmåten. Jakhelln mente også at første ledd er overflødig og at forslaget til andre ledd neppe gir noe klarere kriterier enn det som allerede følger av Grunnloven (§ 100). I følge Jakhelln er det heller ikke grunnlag for etter gjeldende rett å stille krav til at varslingen skal bygge på et forsvarlig grunnlag (se ibid: 31-35 for nærmere detaljer om høringsuttalelsene).

Primært går kritikken mot lovforslaget på hvordan begrensningene skal formuleres i lovteksten, særlig når det gjelder politiske og faglige ytringer. Innvendelsene er særlig at lovteksten er for generell, og er preget av skjønnsmessige begreper og vanskelige avveininger,

⁷ Det siktes her til § 2-4, annet ledd, første punktum – *”Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig.”*

noe som kan føre til uklarhet og uforutsigbarhet. Dette kan i følge noen høringsinstanser føre til at arbeidstakere kvier seg for å ytre seg (ibid: 36). I følge Jakhelln (2006: 2) tilsvarer forslaget om at varslingen skal skje på forsvarlig måte i realiteten langt på vei det samme som kravet om at varslingen skal skje på en lojal måte⁸

2.2 Sykehusreformen

I behandlingen av Stortingsmelding nr. 50 (1993-1994) vedtok Stortinget å be Regjeringen om å utrede ”konsekvensene av en statlig overtakelse av kapitalkostnadene for regionsykehusene og en statlig overtakelse av hele drifts- og eieransvaret for disse sykehusene. En slik vurdering må ses i lys av Stortingets ønske om en nasjonal og helhetlig helsepolitikk” (NOU: 1996: 5). Dette arbeidet endte i NOU: 1996:5, ”Hvem skal eie sykehusene?”. Utvalget ble bedt om å utrede to alternativer til den daværende finansieringsordningen for regionsykehusene (før reformen lå dette ansvaret hos fylkeskommunene); en ordning med statlig overtakelse av kapitalkostnadene eller en ordning med full overtakelse av drifts- og eieransvar. I Ot.prp. 66 (2000-2001) fremmet regjeringen forslag om statlig eierskap til offentlige sykehus, og Stortinget sluttet seg til denne (Innst. O. nr. 118 (2000-2001)). Resultatet ble at staten overtok drifts- og eieransvaret for sykehusene, og at disse ble organisert som helseforetak som er 100 prosent statlig eid, og som ikke kan gå konkurs. Foretakene er organisert på to nivåer; det iverksettende (helseforetaket) og det overordnede (det regionale helseforetaket). Norge er i dag delt inn i fire regionale helseforetak (RHF) – Helse Sør-Øst, Helse Vest, Helse Midt-Norge og Helse Nord. RHFene har det overordede ansvaret for de offentlig eide sykehusene i sin region, og skal sørge for at innbyggerne i helseregionen får de helsetjenestene de har krav på.

Hovedintensjonen bak sykehusreformen var å ”*kombinere en klar overordnet statlig ansvars- og eierposisjon overfor sykehusene med økt lokal myndighet gjennom foretaksorganisering*” (Eierskapsrapport: 3). Når staten overtok eieransvaret for sykehussektoren 1.1.2002, og sykehusene ble omdannet til helseforetak – var ideen i følge Angell og Byrkjeflot (2006: 1) å plassere eieransvaret et sted, i Helse og Omsorgsdepartementet, og utøveransvaret et annet

⁸ Forslaget om at varslingen skulle skje på en lojal måte var det gamle forslaget til § 2-4 som ikke ble vedtatt av Stortinget, og dermed ikke satt i kraft sammen med resten av Arbeidsmiljøloven.

sted, i helseforetakene. Det handler om å plassere ansvar, og eierskapet er i følge rapporten å betrakte som *”et virkemiddel for å ta et helhetlig ansvar”* (Eierskapsrapport: 5). Ansvaret og eierskapet som overtas gjennom foretaksorganiseringen er et av flere statlige virkemidler og ikke et uttrykk for noen *”altomfattende styringsambisjon”* (ibid).

Foretaksmodellen er en modell som stiller større krav til ledelsesmessig ansvar på alle nivåer (ibid: 7), og det følger dermed et sterkere fokus på lederkompetanse både på overordnet og utøvende plan. Tradisjonell økonomisk styring og ledelse er i følge rapporten verktøy som er nødvendige for å skape og vedlikeholde effektive organisasjoner med høy kvalitet. For å få dette til er det nødvendig med kompetanse, analyseverktøy og løpende styringsdata. Men like viktig er *”aksept i den øvrige organisasjonen for at slik overordnet ledelse er viktig for å oppnå resultater. Derfor må fagmiljøene bidra gjennom å ta medansvar og medlederskap”* (ibid: 7). Det understrekes også at det er viktig at toppledelsen motiverer fagmiljøene gjennom å vise forståelse og respekt for de *”mangerte og komplekse faglige premisser som ligger til grunn for sykehusenes virksomhet”* (ibid).

Rapporten tar også opp det at sykehus er vanskelige å lede, og at symptomene på dette er mange; hyppige og betydelige underskudd, konflikter mellom yrkesgrupper og hyppige utskiftninger av toppledere. En mulig årsak som trekkes særlig frem er spenningen mellom *”den faglig-medisinske virksomhet og den overordnede ledelse som gjør lederskap vanskelig”* (ibid:8). Spenningen er primært et uttrykk for at sykehusledelsen har et legitimitets- og autoritetsproblem i forhold til fagmiljøene, og at fagmiljøene vegrer seg mot å ta medansvar for helheten. Satt på spissen mener forfatterne at ledelse ofte oppfattes som motpart, noe som forsterkes av en *”kulturkløft preget av mangel på felles språk, referanser, virkelighetsoppfatninger og mål”* (ibid). Videre forsterkes ledelsesproblemet av en tiltagende spesialisering og fragmentering på fagsiden, og slik sett menes det at også fagmiljøene mangler *”innbyrdes felles referanserammer eller kriterier for å avveie og artikulere sine interesser og preferanser. Fagmiljøene mangler følgelig både kultur og verktøy for å håndtere de mange nullsumspill som alltid vil prege ressursforvaltning i sykehus. Denne situasjonen kan innby til opportunistiske allianser og ad hoc-løsninger som mer underminerer enn understøtter overordnet lederskap”* (ibid: 8). Et annet forhold som kan gjøre ledelse av et sykehus vanskelig er uklare og lite forutsigbare rammevilkår (ibid: 8-9), med hvilket forfatterne av rapporten mener at sykehusene ofte har manglet den nødvendige handlefriheten til å kunne finne mer fleksible tilpasninger til mer turbulente omgivelser. Et av virkemidlene

skulle være nettopp å legge til rette for at sykehuslederne i større grad skulle kunne utøve lederskap og ta ansvar, gjennom å skille ut sykehusene fra forvaltningen og gjøre dem til selvstendige foretak. I følge rapporten dreier det seg om å ”*presisere og målrette ansvaret og om å koble myndighet og handlefrihet til ansvaret. I så måte kan dette sies å være vel så mye en ansvars- og lederskapsreform som en eierskapsreform.*” (ibid: 9). Videre heter det at siden sykehusene er en av de mest komplekse og teknologiintense kunnskapsbedriftene i det moderne samfunnet, så skiller de seg fundamentalt fra forvaltningen. Når det gjelder de turbulente og krevende omgivelsene sykehusene har, mener departementet at det blir stadig viktigere å ha en ”*[...]manøvreringsdyktig sykehusledelse. Denne ledelsen må ha evne til raskt å fange opp signaler fra omgivelsene og foreta de nødvendige tilpasninger.*” (op.cit).

Når det gjelder det ene av de to forholdene som rapporten mener bidrar til, de uklare og uforutsigbare rammebetingelsene, så forutsettes det at de blir klarere som følge av foretaksreformen (ibid: 9), mens spenningsforholdene mellom sykehusledelsen og fagmiljøene er såpass ”*[...]innvevd i sykehusenes tradisjon, arbeidsdeling og profesjonssystemet, at reformen som sådan neppe vil løse den*”(op.cit). Her må relasjonene i følge departementet håndteres gjennom strategiske kultur- og samhandlingsbyggende tiltak innenfor sykehusene. Det legges også til at ved den slags intern brobygging så er en også avhengig av understøttelse og legitimitet fra omverden, både i form av krav om og tilretteleggelse for bedre samspill mellom ledelsen og profesjonene. Her menes det at utfordringen blant annet ligger i å skape flere ”*overlappende soner for utvikling av felles erfaring og virkelighetsforståelse*” (op.cit).

Kapittel 3 – Teori

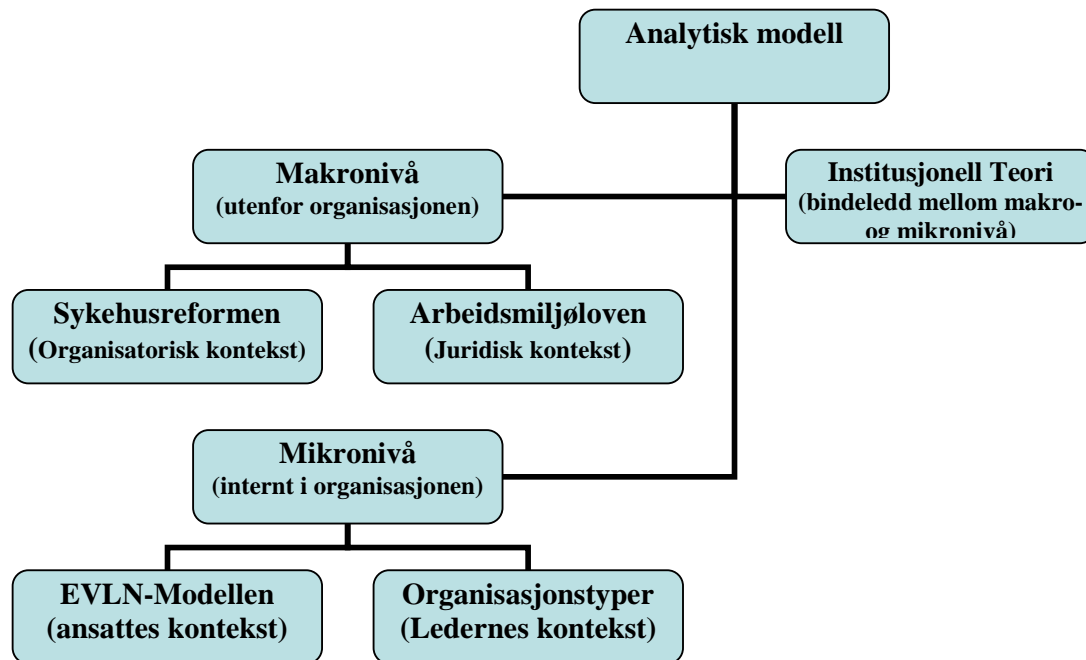
3.1 Teoretisk tilnærming

Hvis vi forestiller oss en fugl som flyr over en eng, og en rotte som beveger seg gjennom gresset på den samme engen, så er det ikke vanskelig å skjønne at dersom de kunne beskrevet det de så, så ville resultatet vært vidt forskjellig ettersom de har to ulike perspektiver på den samme engen. En tilsvarende ligning finner vi i hinduistisk mytologi, med historien om de blinde mennene som beskriver en elefant ut fra hvilke deler av elefanten de berører, med vidt forskjellige resultater (Hatch 2001:22). Meningen med begge disse historiene er å illustrere hvordan gjennom å benytte ulike perspektiver, eller teoretiske briller, kan se ulike sider av en organisasjon eller et fenomen. Hatch mener at å fokusere på bestemte aspekter av en organisasjon er det samme som å se bort fra andre. Bruk av flere perspektiver fjerner ikke dette problemet, men det gir oss muligheten til å oppdage flere aspekter enn vi ellers ville med bare et perspektiv. Med dette som utgangspunkt ønsker jeg i dette kapitlet å presentere de teoretiske perspektivene som skal danne bakgrunn for analysen av det empiriske materialet. Sammen med kapittel 4, som danner bakgrunnsteppet for forståelsen av det empiriske materialet, utgjør disse perspektivene det analytiske verktøyet.

Formålet med studiet har vært å se nærmere på hvordan ledelse og kommunikasjon i helseforetak forgår; og for å avgrense dette ytterligere, har jeg valgt å se nærmere på hvordan dette fungerer i situasjoner som kan oppleves som vanskelige, eksemplifisert gjennom varsling som et organisasjonsfenomen. Jeg har derfor valgt å se nærmere på hvordan helseforetakene ser på varsling, blant annet gjennom hvordan kommunikasjon og ledelse har utviklet seg etter sykehusreformen, og hvordan varslingsbegrepet har blitt utviklet og behandlet etter at Arbeidsmiljøloven § 2-4, 2-5 og 3-6 trådte i kraft fra 1.1.2007. Jeg skal i dette kapitlet presentere mikronivået i den teoretiske modellen; makronivået er presentert i kapittel 2. Der sykehusreformen og Arbeidsmiljøloven danner makronivået, altså en organisasjonsekstern kontekst, presenterer jeg i dette kapitlet to teoretiske bidrag som skal forklare konteksten de ansatte og ledelsen opptrer i. Jeg vil først presentere Hirschmans (1970) Exit, Voice and Loyalty-modell (EVL) – supplert med begrepet Neglect (Rusbult, Zembrodt og Gunn 1982), som til sammen danner det som kalles EVLN-modellen – en modell som forsøker å si noe om, og forklare hvordan ansatte reagerer på misnøye. Videre

ønsker jeg å bruke Strands (2007) fire organisasjonstyper (Ekspertorganisasjon, Gruppeorganisasjon, Entreprenørorganisasjon og Byråkrati) med tilhørende betingelser og muligheter for ledelse. Jeg vil her plassere helseforetak innenfor hva Strand betegner som en ekspertorganisasjon. Avslutningsvis vil jeg presentere noen bidrag fra nyinstitusjonell teori (Meyer og Rowan 1977, DiMaggio og Powell 1983, Scott 2001 og Searle 2001) for å forsøke å forklare hvordan makro- og mikronivået henger sammen. Modellen kan fremstilles grafisk, slik;

Figur 3.1

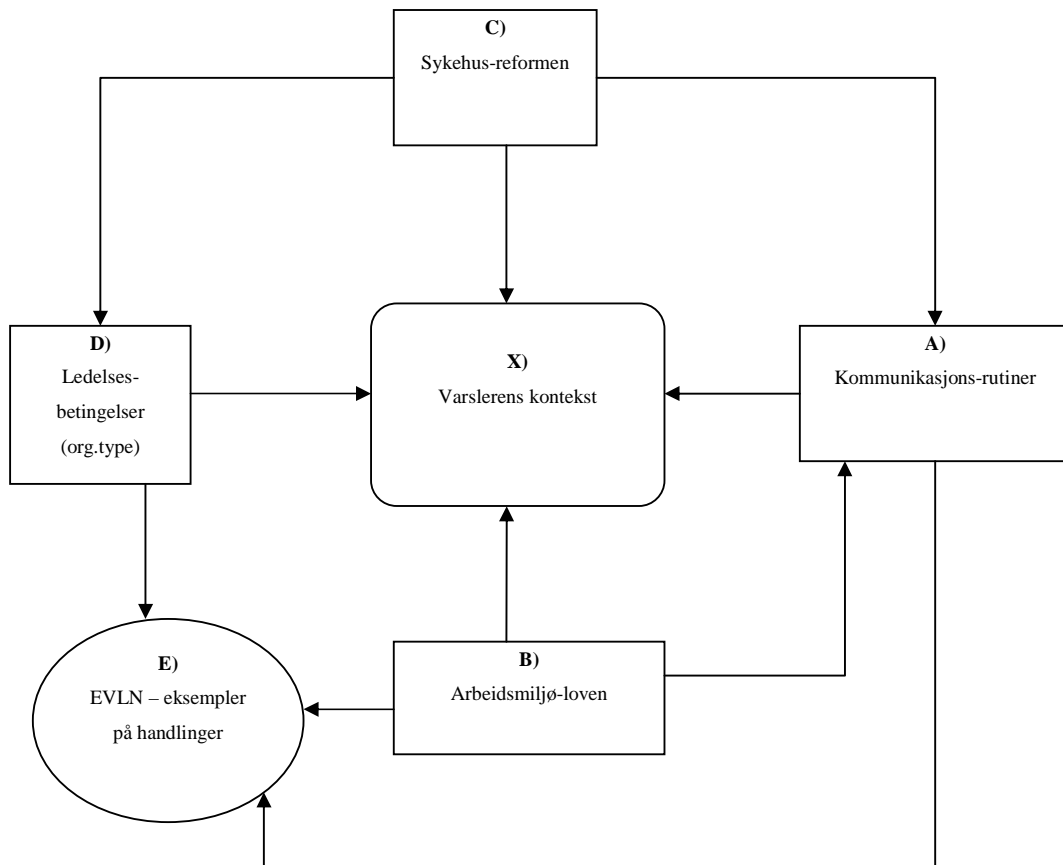


Med dette som analytisk verktøy, vil jeg i kapittel 6 plassere inn de empiriske funnene (kapittel 5) i modellen, og vise hvordan sykehusreformen har påvirket både de interne og de eksterne kommunikasjonsrutinene i helseforetakene, både i forhold til hvordan de ansatte agerer (EVLN-modellen), hvordan ledelsen opptrer (Strands typologi) og hvilken

kontekst det er varsling oppstår i. Varsling oppstår ikke i et vakuum, og antakelsen er derfor at hvorvidt ansatte velger å varsle, og hvordan de varsler, påvirkes av både interne variabler som relasjonen mellom de ansatte og ledelsen, yringsklima/arbeidsmiljø og eksterne variabler som regulativt og normativt press fra omgivelsene, både gjennom lovgivingen (regulativt), som også signaliserer at varsling er ønskelig, men også gjennom forventningene om et mer gjennomsliktig helsevesen (normativt). Institusjonell teori utgjør en mulig måte å forstå påvirkningen omgivelsene har på organisasjonene (Scott 2001; Meyer og Rowan 1977). Før jeg redegjør for EVLN-modellen, institusjonell teori og Strands typologi skal jeg forklare litt nærmere hvordan jeg ser for meg at de ulike variablene påvirker konteksten varsling skjer i.

3.1.1 Studiens variabler

(Figur 3.2)



Figuren viser hvordan de ulike teoretiske bidragene og betingelsene utgjør konteksten varsling oppstår i. Modellen er riktignok idealtypisk, og jeg har ikke testet den kausalt i den empiriske undersøkelsen, men den representerer likevel en visuell fremstilling av antagelsene som ligger til grunn for problemstillingene.

Figuren viser også hvordan de ulike bidragene ikke bare påvirker konteksten varsling oppstår, men også hvordan det er antatt at de påvirker hverandre. For å starte med det som utgjør makronivået, sykehusreformen og arbeidsmiljøloven. Sykehusreformen utgjør en del av varslingens kontekst direkte gjennom det økte lojalitetskravet til ansatte, slik det blant annet kommet til uttrykk i utspillene fra daværende administrerende direktør i Helse Øst og daværende regiondirektør for Helse Midt-Norge, om at leger ikke lenger kan kritisere eierne sine i media, og at det stilles større lojalitetskrav til de ansatte i helseforetakene, enn til ansatte i forvaltningen (Angell og Byrkjeflot 2006). Sykehusreformen påvirker også indirekte, gjennom kommunikasjonsrutinene som ble utarbeidet etter reformen, og det økte fokuset på omdømme, og at kommunikasjonen i større grad er strategisk, og skal oppnå spesifikke mål (ibid). Sykehusreformen endret også organisasjonsstrukturen i sykehusene, og dermed også delvis hvordan ledelsen ble organisert (enhetlig ledelse). Arbeidsmiljøloven på sin side, påvirker konteksten varsling oppstår i direkte, gjennom å lovfeste retten til å varsle om kritikkverdige forhold, og indirekte gjennom å kreve at arbeidsgiver skal legge til rette for at varsling skal skje, og at det skal utarbeides rutiner for hvordan en skal varsle (kommunikasjonsrutiner). Gjennom å forsøke å institusjonalisere varsling på denne måten, mener jeg også at den er med på å senke kostnaden ved voice, noe som fører til at exit blir mindre sannsynlig, og voice (varsling) blir mer sannsynlig (Hirschman 1970).

På mikronivå, påvirker kommunikasjonsrutinene som finnes, eller som utvikles (f.eks. som følge av sykehusreformen eller arbeidsmiljøloven) konteksten varsling oppstår i, gjennom å spesifisere hvordan varsling skal foregå, og gjennom å regulere blant annet kontakt med media og omverden. Kommunikasjonsrutinene kan også påvirke hvorvidt voice blir aktuelt, gjennom å senke eller heve kostnadene knyttet til voice, f.eks. kan kostnaden heves ved at det innføres strengere regler for kontakt med media, eller de kan senkes gjennom å lage gode rutiner for hvordan intern og/eller ekstern varsling skal skje. Ledelsesbetingelsene, dvs. organisasjonstypen, er med på å påvirke relasjonen ansatt – leder, og slik Strand (2007: 269) er sykehusene ekspertorganisasjoner, noe som kan føre til problemer i denne relasjonen, all

den tid de medisinske profesjonene, særlig legene, kan være vanskelige å lede, ut fra sin posisjon som eksperter. Antagelsen her er at dersom det er et spenningsforhold mellom de ansatte, og ledelsen, så gjør ikke det til at kommunikasjonen blir noe bedre når det oppstår vanskelige situasjoner, slik det kan dersom en ansatt velger å varsle om et kritikkverdig forhold. Ledelsesbetingelsene kan derfor også være med å påvirke konteksten for varsling indirekte, gjennom å heve kostnaden ved voice, gjennom at en varsling kan bli sett på som oppvigleri og varsleren som en ”kverulant”. EVLN-modellen påvirker ikke konteksten varslingen oppstår i direkte, men er med i figuren som en forklarende modell, som forsøker å si noe om hvordan de ansatte reagerer på misnøye, gjennom å skissere fire ulike valg de ansatte har (exit, voice, loyalty eller neglect) og hvordan konteksten påvirker valget de tar.

3.2 EVLN-modellen

Før jeg presenterer selve modellen, vil jeg redegjøre for hvorfor jeg har valgt modellen, og hva jeg ønsker å oppnå med den. Hirschman (1970) introduserte det som har blitt hetende EVL-modellen som et forsøk på å svare på spørsmålet om hva organisasjonsmedlemmer gjør når det er noe i organisasjonen de er misfornøyd med, eller sagt på vår måte; de opplever et kritikkverdig forhold. I tillegg til begrepene *exit*, *voice* og *loyalty*, har jeg valgt å ta med et fjerde begrep, utviklet av Rusbult mfl (Rusbult, Zembrodt og Gunn 1982) – nemlig *neglect*. Før jeg tar for meg spørsmålet om hvorfor jeg har valgt modellen, og hva jeg ønsker å oppnå med den, skal jeg kort skissere hva Hirschman og Rusbult mfl. mener med begrepene som utgjør EVLN.

3.2.1 Hva er EVLN?

Med *exit* mener Hirschman at medlemmer velger å forlate organisasjonen, mens det med *voice* menes å uttrykke sin misnøye til direkte til ledelsen, til en eller annen autoritet over ledelsen eller gjennom en generell protest til enhver som vil lytte (ibid: 4). Det tredje begrepet, *loyalty* er mer uklart. Hirschman introduserer begrepet som en måte å forklare hvorfor noen velger å bruke *voice* når *exit* er en mulighet⁹ (ibid: 77). Begrepet brukes både for å beskrive en holdning som påvirker bruken av *voice* og *exit*, men også for å beskrive en

⁹ Selv om *exit* i de aller fleste tilfeller vil være en mulighet, kan kostnaden av *exit* være så høy at det i realiteten ikke er en mulighet; eksempelvis vil *exit* ikke være en reell mulighet for de fleste nordmenn (*exit* vil i så tilfelle være å emigrere fordi en er uenig med politikken som føres).

handling der individet gjør ting som støtter opp under organisasjonen. *Neglect* ble introdusert av Rusbult mfl. (Rusbult, Zembrodt og Gunn 1982, referert i Withey og Cooper 1989:522) for å bedre kunne dekke de ulike måtene organisasjonsmedlemmene reagerer på. Med *neglect* menes det at medlemmet implisitt aksepterer at forholdet han/hun er misfornøyd med ikke kommer til å bedre seg – og dette fører til at en tilbringer mindre tid og krefter på arbeidet. Forskjellen mellom *loyalty* og *neglect* ligger i at sistnevnte ikke er rettet mot å gjøre forholdet noe bedre, mens ved *loyalty* så antas det at noen kommer til å gjøre noe for at forholdet blir bedre (Hirschman 1970:78). EVLN-modellen er utviklet av Rusbult m.fl (1982) som tok i bruk dette fjerde begrepet i forbindelse med ulike former for respons i et parforhold, men det har senere blitt utvidet til bruk i forskning på arbeidslivsrelasjoner¹⁰(Farrell 1983; Rusbult m.fl 1988; Withey og Cooper 1989; Leck og Saunders 1992). De fire elementene i EVLN-modellen er fire måter å reagere på situasjoner der det oppstår misnøye. De kan skilles både begrepsmessig og empirisk (Farrell 1983; Rusbult og Zembrodt 1983, referert i Withey og Cooper 1989: 522), selv om grenseoppgangen mellom dem kan være upresis. De gir et sett med formålstjenlige kategorier for å gjøre seg noen tanker rundt hvordan folk reagerer på misnøye innenfor flere områder.

3.2.2 Hvorfor EVLN og hva oppnår en med den?

De senere årene er det to studier i Norge som skiller seg ut når det gjelder forskning på varsling; den første er Arbeidsforskningsinstituttets ”*Munnkurv og Varsling – En studie blant ytringsfrihetens vilkår blant sykepleiere*” (Hetle mfl 2005) og den andre er FAFOs ”*Varsling i norsk arbeidsliv – Hva betyr det og hva vet vi*” (Skivenes og Trygstad 2005). Hetle mfl (2005) benytter blant annet Argyris og Schöns (1978, referert i Hetle 2005: 85) teori om organisasjonslæring for å beskrive trekk ved lærende organisasjoner; hvor en nyttiggjør seg varslinger, og ikke-lærende organisasjoner som mener at varsling ikke er lojalt eller konstruktivt. Skivenes og Trygstad (2005: 39-40) ser varsling i et maktperspektiv, og trekker veksler på blant annet Miceli og Near (2002) sitt arbeid, og velger å se på makt som en faktor i hvorvidt varsling er effektivt, og bruker ressursavhengighetsteorien (Pfeffer og Salancis 1978, referert i Skivenes og Trygstad 2005: 40) og spørsmål omkring hvorvidt varslers rolle

¹⁰ Bla. hvordan misfornøyde ansatte reagerer

i organisasjonen for å se hvorvidt påvirker resultatet av varslingen, og hvor stor sjanse det er for at det i det hele tatt varsles.

Jeg har imidlertid valgt EVLN-modellen for å beskrive varsling, og for å problematisere konteksten varsling oppstår i. Maktperspektivet er en mulig innfallsvinkel for å forstå varsling, og brukes i flere studier som måler effekten av varsling (Miceli og Near 2002; Skivenes og Trygstad 2005). Varsling som organisasjonslæring kan også være et nyttig perspektiv, og setter fokus på varsling som noe positivt, slik det er lagt til grunn at det skal være dersom det skjer i henhold til det loven foreskriver. EVLN-modellen har i seg begge disse elementene. Læring skjer gjennom tilbakemeldinger på misnøye – og organisasjonen kan således velge å ta hensyn til hva Hirschman kaller forbedringsmekanismer (1970: 24) med hvilket han mener EVL. Hva så med makt og EVLN-modellen? Hirschman skisserer at bruken av *voice* vil avhenge av særlig to ting; hvorvidt en anser *voice* for å være effektiv, og en vurdering av at det er verdt det å bytte det opplagte alternativet B (det vil si *exit* – å slutte i organisasjonen) mot usikkerheten rundt hvilke endringer en eventuelt kan få til i alternativet A, som er der en er nå (ibid: 38-39). Antagelsen hos bla. Miceli og Near (2002: 460) er at når mottakeren av varslingen har stor innflytelse, så er varslingen mer effektiv.

Mitt argument for å bruke EVLN-modellen er i all hovedsak todelt; det en modell som har vært empirisk testet (Farrell 1983: 605-606) og, brukt i flere studier av hvordan ansatte/organisasjonsmedlemmer reagerer på når de er misfornøyd med jobbrelevante forhold (Farrell 1983; Rusbult mfl 1988; Withey og Cooper 1989). Selv om Farrell (1983: 605) påpeker at en skal være forsiktig med å overtolke resultatene, mener han likevel at EVLN-modellen ”offers an interesting four-way conceptualization of responses to job dissatisfaction, but it’s theoretical constructs must be considered tentative” (ibid). For det andre legger jeg ikke selv opp til en empirisk testing av modellen, ei heller noen ustrakt hypotesetesting, og mener derfor at modellens konseptualisering muliggjør både å beskrive varsling som en mulig respons, samt at den muliggjør en bredere forståelse av varsling gjennom å se nærmere på hvilke alternativer til varsling ansatte har; og kostnadene knyttet til de ulike valgene. Jeg skal nå først presentere Hirschmans EVL; før jeg legger til begrepet neglect, og plasserer varsling i modellen. Jeg vil senere komme tilbake til hvorfor, men det kan være hensiktsmessig for leseren å ha i minne at jeg vil plassere varslingsbegrepet under det Hirschman kaller *voice*. Det er imidlertid ikke det samme som at alle former for Hirschmans *voice* vil falle inn under det varslingsbegrepet loven opererer med.

3.3 Hirschmans EVL

Hirschman bruker innledningsvis et firma som produserer salgbare varer og dets kunder som eksempel på hvordan *exit*, *voice* og *loyalty* fungerer, men han understreker likevel at diskusjonen rundt EVL-modellen i stor grad, og til tider hovedsakelig, er anvendelig på organisasjoner som utfører tjenester til deres medlemmer uten en direkte pengeoverføring. Hirschman bruker i stor grad forholdet mellom firmaet som produserer varen, og kundenes reaksjoner som eksempler på hvordan EVL virker, men for å unngå å bruke unødig mye plass på disse eksemplene først, for så å overføre det til helseforetak, har jeg valgt å bruke helseforetak som eksempel i de fleste tilfellene, og dermed i større grad tilpasse modellen til oppgaven min. I stedet for firmaet bruker jeg et helseforetak, og kundene byttes ut med ansatte i dette foretaket. I stedet for en salgbar vare som utsettes for en kvalitetsforringelse, bruker jeg et uspesifisert kritikkverdig forhold som oppstår i foretaket¹¹. I noen få tilfeller vil jeg imidlertid bruke Hirschmans opprinnelige eksempler; dette gjelder deler av Hirschmans argumentasjon som er vanskelig å overføre direkte til helseforetak på grunn av at eksemplene baserer seg i stor grad på økonomisk tenkning.

3.3.1 Hvordan exit virker

Hirschman bruker i sine eksempler en del økonomiske termer for å forklare blant annet hvordan *exit* virker. En av dem er elastisitet, nærmere bestemt etterspørselastisitet. Elastisitet (Frank 2003: 133-136; Ringstad 2004: 44-45) er et begrep som måler endringer i forholdet mellom endringer i en variabel i forhold til en inkrementell endring i en annen variabel – i økonomiske termer; forholdet mellom hvor mye av en vare som etterspørres, og endringer i pris og kvalitet. Overført til våre termer, hvor attraktivt det er å fortsette å jobbe i foretaket i forhold til endringer i den oppfattede kostnaden ved å fortsette, og hvor stort problemet oppfattes å være.

¹¹ I Hirschmans vare oppstår kvalitetsforringelsen av uspesifiserte og tilfeldige grunner, men de er antatt å være av en slik art at de ikke er så tvingende eller varige at varen ikke kan komme tilbake til det tidligere nivået, gitt at ledelsen retter sin oppmerksomhet og energi mot oppgaven (Hirschman 1970:3-4). Jeg antar derfor at det kritikkverdige forholdet er av samme art, dvs. at det lar seg gjøre noe med.

For en perfekt elastisk vare¹² (eller tjeneste) vil en prisøkning føre til at etterspørselen faller til null, mens for en perfekt uelastisk vare¹³ vil ikke en prisøkning føre til at etterspørselen endrer seg. Hirschman knytter etterspørselastisitet opp mot organisasjonens reaksjon på *exit*.

Dersom varen eller tjenesten som tilbys er sterkt uelastisk i forhold til kvalitet, vil en forvitring føre til forholdsvis små endringer i organisasjonens inntekter, og den vil dermed ikke motta signalet om misnøye som sendes. Men, sier Hirschman, dersom etterspørselen er sterkt elastisk i forhold til kvalitet, så vil *exit* heller ikke føre til noen bedring; inntektstapet vil være så stort at organisasjonen vil gå konkurs før den får tid til å finne ut hva som er galt, og langt mindre få gjort noe med det (Hirschman 1970: 23-24). Det er dermed ønskelig at elastisiteten er verken stor, eller liten – eller for at *exit* skal virke som en forbedringsmekanisme i forhold til kvalitet, så er organisasjonen best tjent med en blanding av ansatte som er våkne og raske til å reagere, og ansatte som er tregere til å reagere og mindre våkne. Den første gruppen fungerer som feedback, og setter i gang forbedringsprosessen, mens den siste gruppen sørger for at organisasjonen får tid til å forbedre seg gjennom å fortsette å arbeide der (ibid: 24). Dersom alle ansatte ved et foretak skulle velge *exit* samtidig, ville det mildt sagt skape store problemer for foretaket. Motsatt; dersom ingen velger *exit* – så vil ikke foretaket få beskjed om problemene heller. Når det gjelder elastisitet applisert på organisasjonsmedlemmer, så vil begrepet kunne være nyttig ved å kunne si noe om kostnadene knyttet til for eksempel det å varsle. Et eksempel kan være et foretak der det på en avdeling blir sett på som illojalt å varsle om brudd på rutiner; kostnaden i form av mulig utfrysning og represalier fra kolleger kan føre til at *voice* således ikke er en mulighet.

3.3.2 Hvordan voice virker

Voice er av Hirschman (1970: 30) definert som et hvilket som helst forsøk på å endre, i stedet for å unngå, en uakseptabel tilstand, det være seg gjennom individuell eller kollektiv protest til direkte til ledelsen, eller gjennom appell til en høyere autoritet, der intensjonen er å tvinge gjennom en endring i ledelsen. En annen mulighet er gjennom ulike typer handlinger eller protester, inkludert de som er ment for å mobilisere den allmenne oppfatningen. Å ty til *voice*

¹² Et eksempel som ofte brukes er pengesedler, alle vil betale 99 kroner eller mindre for en 100-lapp, men ingen vil betale 101 kroner eller mer.

¹³ Et eksempel som brukes her er et nytt hjerte til en pasient som venter på transplantasjon, eller visse medikamenter som er livsnødvendige – kort sagt varer som en ikke kan etterspørre mindre av, eller ikke kan finne substitutter for. En prisreduksjon vil normalt heller ikke føre til noen økning i etterspørselen av en slik vare.

i stedet for *exit* er for organisasjonsmedlemmet å gjøre et forsøk på å endre praksisen, politikken og resultatet til organisasjonen en er medlem av, og slik endre forholdet en er misfornøyd med. I likhet med organisasjoner som opplever *exit*, trenger organisasjonen en blanding av de aktive og de mer passive medlemmene for at *voice* skal fungere optimalt (ibid: 32-33).

3.3.3 Voice som en ettereffekt av exit

Voice er i følge Hirschman den eneste måten misfornøyde kunder eller medlemmer kan reagere på når *exit* ikke er tilgjengelig¹⁴, noe han mener er tilfelle i mange grunnleggende sosiale organisasjoner som staten, familien eller kirken (ibid: 33). *Voice* kan også fungere som en ettereffekt (eng: residual) av *exit*. Et eksempel på hvordan dette vil arte seg, får en dersom en antar at et kritikkverdig forhold ved et foretak forverrer seg, og det blir mindre attraktivt å jobbe der (etterspørselen faller), og flere ansatte har valgt å forlate foretaket. Så ser en på de gjenværende ansatte. Selv om de ikke er rede til å forlate foretaket ennå, så er det sannsynlig at de opplever varierende grad av misnøye i forhold til forverringen i det kritikkverdige forholdet. Disse ansatte blir da kilden til *voice*.

Som en første tilnærmelse kan en se på *voice* som en ettereffekt. De som ikke velger *exit*, er potensielle kandidater for *voice*, som i likhet med *exit* avhenger av kvalitetselastisiteten til etterspørselen. Retningen i dette forholdet er imidlertid snudd; med et gitt potensial for artikulering, avhenger graden av *voice* av den uelastiske etterspørselen, eller mangelen på *exit*¹⁵. Ut fra dette synet, vil rollen som *voice* spille øke etter hvert som muligheten for *exit* synker, helt til det punktet hvor *exit* ikke lenger er tilgjengelig og *voice* må bære hele byrden ved å gjøre ledelsen oppmerksom på problemet. Å anta at *exit* på dette tidspunktet ikke er en mulighet vil nok være en overdramatisering, men det er neppe urimelig å anta at kostnaden av *exit* vil være enda høyere enn tidligere, på grunn av de ekstra kreftene og tiden en har brukt på å forsøke å gjøre ting bedre.

¹⁴ I behandlingen av Rusbult, Zembrodt og Gunn (1982) sin *Exit, voice, loyalty and neglect* kommer jeg tilbake til *neglect*, som er et supplement til Hirschmans modell.

¹⁵ Uelastisk vil si at endringen ikke fører til noe fall i etterspørselen, i dette tilfellet vil misnøyen ikke føre til *exit* (fall i etterspørselen) men til *voice* – siden *exit* ikke er en mulighet. Et eksempel vil i de fleste tilfeller kunne være landet en bor i – for de fleste nordmenn vil ikke *exit* være en mulighet dersom en er uenig med politikken som føres, noe som gjør at *voice* vil være den eneste muligheten for å uttrykke misnøye. Ekstreme eksempler på det motsatte, krig etc. finnes imidlertid.

3.3.4 Voice som et alternativ til exit

I tillegg til å være en mulig ettereffekt av *exit* kan *voice* også fungere som et alternativ. Dersom en antar at omfanget av *voice* avgjøres ut fra kvalitetselastisiteten¹⁶ til etterspørselen; så antar en implisitt at ansatte som opplever en at et forhold forverres først avgjør hvorvidt en skal slutte eller ikke, uavhengig av deres evne til å påvirke ledelsen. Bare hvis de ikke slutter, forekommer det kanskje at de gjør sin misnøye kjent. Hirschman mener imidlertid; at det dersom en ser på det på denne måten, blir det innlysende at avgjørelsen av hvorvidt en skal velge *exit* vil ofte bli tatt i lys av mulighetene for en effektiv bruk av *voice* (ibid: 37). Dersom de ansatte er tilstrekkelig overbevist om at *voice* vil være effektiv, kan det meget gjerne hende at de velger å utsette *exit*.

Av dette følger det at kvalitetselastisiteten til etterspørselen, og dermed *exit*, kan også sees som avhengig av evnen og villigheten til at de ansatte benytter seg av *voice*. Siden en forverring av det kritikkverdige forholdet som oftest utvikles trinnvis over tid, mener Hirschman at det er mer sannsynlig at *voice* forekommer på et tidlig stadium. I det du har benyttet *exit*, har du mistet muligheten til å bruke *voice*, men ikke omvendt. I noen situasjoner vil derfor *exit* være en siste utveis reaksjon etter at *voice* har feilet. Det kan i følge Hirschman derfor se ut som *voice* kan være et alternativ til *exit*, i tillegg til å være et supplement. Spørsmålet er dermed under hvilke forhold vil *voice* være foretrukket fremfor *exit*? Eller mer presist, dersom det finnes et annet foretak X, som er konkurrerende eller utskiftbar til foretak Z, for den samme prisen, og X er et klart bedre valg i forhold til det kritikkverdige forholdet, under hvilke forhold vil de ansatte i foretak Z unngå å velge foretak X?

Hirschman gir noen eksempler på slike forhold. Dersom en ser *voice* som et alternativ til *exit* vil en viktig del av *voice* ligge i avgjørelsen om å fortsette å arbeide i et foretaket, til tross for det kritikkverdige forholdet, antakeligvis bare tas av ansatte som håper og forventer at foretak Z vil gjenvinne sin opprinnelige forrang over X. Det er imidlertid ikke nødvendigvis alle som velger å fortsette med Z fordi de ønsker å benytte seg av *voice*. Mens noen vil velge å fortsette

¹⁶ Med dette menes det den relative endringen i etterspørselen etter en vare i forhold til den relative endringen i kvaliteten på varen.

fordi de ønsker å gjøre noe, og har muligheten til å gjøre noe med problemet i foretak Z, er det også mulig at noen velger å fortsette simpelthen fordi de antar at noen andres protester, sammen med deres egen trofasthet, vil føre til at det kritikkverdige forholdet blir bedre.

Andre vil igjen velge å fortsette å arbeide i Z fordi de tror at de snart ville bytte tilbake til Z på grunn av kostnadene som er involvert. Sist men ikke minst er det den gruppen som Hirschman kaller for ”de lojale” (ibid: 38) – som fortsetter å arbeide av lojalitet, det vil si på en mindre rasjonell, men likevel langt fra irrasjonell måte. Mange av disse ”lojale” ansatte vil være aktive pådrivere for å endre foretakets praksis og policy, men noen vil simpelthen nekte å bruke *exit* og lide i stillhet, overbevist om at ting snart vil bli bedre. Uavhengig av hvilke av disse grunnene til å velge *voice* mener Hirschman at avgjørelsen om å forbli ansatt avhenger av to ting; for det første en evaluering av sjansen for å få organisasjonen ”på rett kjørl” gjennom egne eller andres handlinger, og for det andre en bedømmelse av at det er umaken verdt, av ulike grunner, å bytte sikkerheten ved X (som er tilgjengelig her og nå) mot disse endringene (i Z).

I tillegg mener Hirschman imidlertid at en må ta med i betraktningen kostnad som en variabel. Særlig relatert til ansatte i helseforetak må en kunne anta at det å si opp, altså *exit*, blir tatt i lys av en vurdering av hvorvidt det er mulig med en effektiv bruk av *voice*. Dermed avhenger kvalitetselastisiteten til etterspørselen, og dermed også *exit*, av evnen og villigheten til at organisasjonsmedlemmene benytter seg av *voice*. Antatt at forholdet de ansatte er misfornøyde med gradvis forverrer seg, er det som nevnt sannsynlig at *voice* skjer på et tidlig stadium, siden *exit* vil føre til at *voice* ikke lenger er en mulighet¹⁷, men ikke omvendt. *Exit* vil da i noen tilfeller bli siste utvei etter at en først har prøvd *voice* for å forbedre et forhold på arbeidsplassen.

3.3.5 Vanskeligheter med å kombinere *exit* og *voice*

Jeg nevnte tidligere at for et foretak er det optimalt å ha en blanding av våkne medlemmer som reagerer, og dermed gir beskjed om forholdet det er misnøye med; og mer passive

¹⁷ Dette blir satt noe på spissen. Dersom en lege velger å si opp jobben ved et foretak, er det selvsagt ikke noe i veien for at vedkommende kan benytte seg av muligheten til å for eksempel diskutere slike forhold i media. I denne diskusjonen faller imidlertid slike situasjoner noe utenfor den aktuelle problemstillingen, all den tid et som diskuteres er hvordan medlemmene som fremdeles er i organisasjonen opptrer.

medlemmer som gir organisasjonen tiden den trenger for å forbedre seg. Hirschman peker imidlertid på noen problemer som oppstår med dette. Innenfor økonomisk teori; er det forholdet mellom pris og *exit* eller *voice* som har fått mest oppmerksomhet. Antagelsen er at det er de kundene som er mest prissensitive¹⁸ er de første som velger *exit* – altså de som bryr seg minst i følge Hirschman (ibid: 47). Han mener imidlertid at det er plausibelt å tro at det motsatte er tilfelle når det gjelder kvalitet; dvs. at det er de som bryr seg mest om kvalitet som er de første som velger *exit* dersom kvalitet forvitrer. De mest kvalitetsbevisste ansatte velger *exit* fremfor *voice*, og foretaket blir da sittende igjen med ansatte som er mindre kvalitetsbevisste, dvs. mindre sensitive overfor det aktuelle problemet. Disse har da en høyere toleransegrense enn de som har forlatt organisasjonen, og sjansen for at noen velger å si fra om sin misnøye (eller i det hele tatt er misfornøyd) synker. Dermed får ikke foretaket noen annen tilbakemelding enn den som eventuelt følger av de ansatte som valgte *exit*. Dersom en antar at kvaliteten må synke enda mer før de gjenværende ansatte reagerer; og at de mest kvalitetsbevisste blant de gjenværende reagerer på samme måte, kan se for seg en nedadgående spiral hvor kvaliteten synker i takt med ansatte som velger *exit* (ibid: 47-54; se også March 1981: 566). En slik nedadgående spiral vil avhenge av enten organisasjonsmedlemmer som velger *voice* for å si fra, eller at organisasjonen selv oppfatter mengden av *exit* som et signal på at noe er galt – for å bryte spiralen.

3.3.5 Loyalty

Hirschman mener at tilstedeværelsen av *loyalty* gjør at *exit* blir mindre sannsynlig, og stiller samtidig spørsmålet om hvorvidt det også fører til at *voice* får større omfang (Hirschman 1970: 77). Han mener dette er plausibelt – og viser til de to viktigste bestemmende faktorene for hvorvidt *voice* tas i bruk når *exit* er en mulighet; for det første i hvilken grad de ansatte er villige til å bytte bort sikkerheten *exit* gir¹⁹ mot usikkerheten rundt en mulig forbedring i det aktuelle kritikkverdige forholdet; og for det andre den oppfattelsen de ansatte har av sin egen evne til å påvirke organisasjonen. Den første faktoren mener Hirschman er klart knyttet til den spesielle tilhørigheten som han kaller for *loyalty*. Dermed, mener han, selv med et gitt estimat

¹⁸ Såkalte *marginale kunder* – dvs. kunder som ikke har så mye overskudd å bruke på den aktuelle varen (Hirschman 1970: 47).

¹⁹ Her mener Hirschman sikkerheten som inngis ved at kvaliteten på produkt B er bedre enn produkt A (på det nåværende tidspunkt – se side ibid: 38). I vårt tilfelle vil det tilsvare at det vet et annet foretak vil det aktuelle problemet være mindre, noe som sannsynligvis vil være vanskeligere å bedømme, enn kvalitetsforskjeller mellom produkt A og B. Jeg velger imidlertid likevel å ta med dette eksempelet for å illustrere hvordan *loyalty* fungerer.

av egen påvirkningskraft, øker sannsynligheten av *voice* med graden av *loyalty*. I tillegg er de to faktorene langt fra uavhengige. En ansatt med sterk hengivenhet til foretaket vil ofte søke etter måter å gjøre seg selv innflytelsesrik, særlig når organisasjonen beveger seg i hva han/hun mener er den gale retningen – og omvendt; en som har sterk innflytelse og dermed er overbevist om at han/hun kan få organisasjonen tilbake på rett kjørl, vil sannsynligvis utvikle en sterk hengivenhet til organisasjonen han har den innflytelsen i. Som regel mener han, vil dermed *loyalty* holde *exit* på avstand og aktivere *voice*. Det er imidlertid også slik at en enkelt ansatt kan forholde seg lojal uten å være innflytelsesrik selv, men neppe uten en forventning om at *noen* vil handle, eller at *noe* vil skje slik at ting forbedrer seg (ibid: 78). Hirschman mener at det er klart skille mellom *loyalty* og *faith* (tro/tillit). Han eksemplifiserer dette med Decatars berømte skål, ”*Our country! In her intercourse with foreign nations, may she always be in the right; but our country, right or wrong*” (ibid: 78). Det er bruken av vårt land, som i følge Hirschman er en antydning om en mulighet for innflytelse, og en forventning om at over tid, vil de rette valgene mer en utligne de gale, som utgjør det grundige skillet han mener det er mellom tro og *loyalty*. I motsetning til den blinde troen/tilliten til Gud som fikk Abraham til å ville ofre Isaac – er det en stor dose kalkulert resonnement i selv den mest lojale handling²⁰, i følge Hirschman (ibid: 78-79).

Loyalty er viktig nettopp fordi det kan, innenfor visse grenser, nøytralisere tendensen til at det er de mest kvalitetsbevisste ansatte som er de første til å velge *exit*, altså de som er mest sensitive overfor det aktuelle kritikkverdige forholdet. Som et resultat av *loyalty*, forblir de potensielt mest innflytelsesrike ansatte lengre enn de normalt ville, i håp om, eller snarere i kalkulert forventning om at forbedringer eller reformer kan oppnås innenfra. Dermed kan *loyalty*, i stedet for å være en irrasjonell handling, opptre som en sosialt nyttig mekanisme for å forhindre den nedadgående spiralen hvor forvitringen blir kumulativ, noe som ofte skjer når det ikke er noen barriere for når *exit* inntreffer (ibid: 79). Denne barrieren, eller terskelen, er imidlertid begrenset. Slike barrierer kan forsvares på det grunnlag at de stimulerer bruk av *voice* i organisasjoner som er nedadgående, men som fremdeles kan forbedre seg, og som ellers ville blitt ødelagt for tidlig gjennom fri *exit*²¹. Spørsmålet som melder seg er så under hvilke forhold er det at denne barrieren er ønskelig eller funksjonell? Som nevnt tidligere, gjør kostnadene ved *voice* til at *voice* er mindre attraktiv enn *exit*. *Loyalty* er en av de tingene som

²⁰ Med lojal handling siktes det her til Hirschmans bruk av *loyalty*.

²¹ Et eksempel Hirschman gir er at selv om det ikke er direkte tilsiktet, så fungerer de kompliserte og tidkrevende prosedyrene ved skillsmisse som en slik barriere.

hjelper til med å opprettholde den ønskede balansen mellom *voice* og *exit* ved å heve kostnaden av *exit*. Imidlertid kan en anta at i et helseforetak, vil kostnaden av *exit* være rimelig høy. Jeg skal imidlertid komme tilbake til kostnadene ved de ulike valgene i redegjørelsen av begrepet *neglect*.

Videre mener Hirschman at *loyalty* avhenger av avstanden til det tilgjengelige substituttet²². Dersom avstanden er stor – kvalitets eller prismessig, gis *voice* en sjanse gjennom den gradvise forvitringen over tid før *exit* inntreffer i stort omfang (ibid: 80-81). Dermed er ikke *loyalty* strengt tatt nødvendig i en slik situasjon, mens den derimot er kan spille en viktig rolle som barriere når det er liten avstand mellom to foretak, eventuelt en tilsvarende jobb eller mulighet i en annen organisasjon. Hirschman mener denne konklusjonen er litt uventet. Uttrykt som et paradoks; den påstår at *loyalty* er på sitt mest funksjonelle når den ser mest irrasjonell ut; nå, når *loyalty* betyr en sterk tilknytning til en organisasjon som ikke ser ut til å hjemle en slik tilknytning fordi den er så lik en annen organisasjon som er tilgjengelig. Slik tilsynelatende irrasjonell *loyalty* støter en ofte på, for eksempel i sammenheng med klubber, fotballag og politiske partier (ibid: 81)²³. Relatert til foretak, kan mulige eksempler på avstand være av kvalitetsmessig art. For en kreftlege som er spesialist på sitt felt, og jobber på en avdeling som er langt fremme på dette området, er muligens ikke tanken på å jobbe et annet sted særlig attraktiv dersom det faglige tilbudet der er dårligere enn det han/hun opplever hos sin nåværende arbeidsgiver. Faktorer som lønn og geografiske avstander kan også tenkes å spille inn når det gjelder andre foretak som mulige substitutter til egen arbeidsgiver.

Loyalty er et nøkkelkonsept i kampen mellom *exit* og *voice*, ikke bare fordi medlemmer blir lenger i organisasjonen som et resultat av *loyalty*, og dermed benytter seg av *voice* i større grad enn de ellers ville gjort, men også fordi det impliserer muligheten av *disloyalty* – illojalitet, det vil si *exit*. På samme måte som det er umulig å være ”god” uten at det finnes noe som er ”ondt”, gir det heller ingen mening å snakke om *loyalty* dersom det motsatte ikke finnes. Selv om *loyalty* utsetter *exit*, så er det at *exit*-muligheten finnes som gjør at *loyalty* eksisterer. At selv det mest lojale organisasjonsmedlem kan ty til *exit* er en viktig forhandlingsbrikke via à vis organisasjonen (ibid: 82)²⁴. Muligheten for at *voice* fungerer som

²² Dvs. et annet foretak som kan tilby tilsvarende jobb

²³ Et eksempel: ”Nordmenn kan av grunner som ikke er tilgjengelige for rasjonell analyse, hele livet fremstå som supportere av et eller annet engelsk lag (som kan ha spillere fra et utall forskjellige nasjoner) (Strand 2007: 193).

²⁴ Et eksempel er når de såkalte ”kjernevelgerne” begynner å forlate et parti.

en mekanisme for forbedring, styrkes i følge Hirschman gjennom det å kunne true med *exit*, det være seg om det er en direkte trussel eller at det er mer underforstått. Uten *loyalty* er *exit* mer eller mindre kostnadsfritt – det gjelder dog i større grad i markedet; det er neppe grunn til å tro at det å bytte jobb er kostnadsfritt, verken i økonomisk eller psykisk forstand. En kan dermed anta at dersom det ikke er noen kostnad ved *exit*, blir avgjørelsen tatt og utført i stillhet. For den lojale ansatte derimot, er det kostnader involvert, og trusselen om *exit* blir dermed fremsatt før en som en siste utvei velger *exit*. Det er her at forholdet mellom *voice* og *exit* blir komplisert (ibid: 83). Dersom *exit* er lett tilgjengelig, så gjør det at det er mindre sannsynlig at *voice* blir brukt. Imidlertid blir effektiviteten av *voice* stryket, dersom muligheten av *exit* er til stede. Det vil altså si at villigheten til å bruke *voice* reduseres ved at *exit* er tilgjengelig, mens muligheten av *exit* styrker effekten av *voice*. Motsetningen er imidlertid heldigvis ikke uopløselig. Sammen gir de to påstandene i følge Hirschman forholdene under hvilket *voice* vil bli brukt, og vil være effektiv. Altså; muligheten for *exit* bør være til stede, men den bør ikke være for tilgjengelig eller for attraktiv (ibid: 83).

I tillegg til å fungere som en modererende kraft som utsetter *exit* og fremmer *voice*, kan også *loyalty* ha mindre gjennomtenkte roller (ibid: 92). De ulike institusjonene som fremmer *loyalty* har åpenbart ikke vært designet med det formål å utforme en optimal blanding av *voice* og *exit*; når de gjør det er det uforvarende, som et resultat av menneskelige handlinger, ikke menneskelige planer. Det er, i følge Hirschman, også mulig at *loyalty* går for langt, og dermed gir en blanding av *exit* og *voice* der *exit*-muligheten blir i overkant neglisjert. I tillegg er det viktig å innse at slike lojalitetsfremmende institusjoner og redskaper ikke er bare uinteressert i å stimulere *voice* på bekostning av *exit*, i noen tilfeller er de også ment for å undertrykke *voice*, sågar som *exit*. Selv om tilbakemeldinger gjennom *exit* eller *voice* kan være av langtidsinteresse for organisasjonens ledelse, kan deres korttidsinteresse være å forskanse seg og forsterke sin egen frihet til å handle fritt som langt som mulig av medlemmer som forlater organisasjonen eller klager (ibid: 92-93). Derav følger det at ledere til tider kan være avhengig av å benytte seg av ulike institusjonelle redskaper som søker å gjøre alt annet enn å oppnå den optimale blandingen av *exit* og *voice* som er ideell ut fra et samfunnsperspektiv. En av hovedmekanismene for å oppnå dette er en høy pris for å gå inn i organisasjonen, og en streng straff for å forlate organisasjonen. Hvordan virker så slike mekanismer inn på hvordan en lojal ansatt handler? Hva Hirschman kaller ubevisst lojal atferd (ibid: 91-92) kan være en illustrasjon på dette; med ubevisst lojal atferd mener han ansatte som av en eller annen grunn ikke legger merke til kvalitetsforvitringen, og dermed, fra et eksternt synspunkt, forblir lojale

selv etter at en har kommet så langt at *voice* eller *exit* burde vært iverksatt. Siden *voice* ikke er en valgmulighet for et slikt organisasjonsmedlem²⁵, og siden all lojal atferd utsetter *exit*, mener Hirschman at dette vil være atferd som er verdsatt av en ledelse som ønsker å unngå både *voice* så vel som *exit* (ibid: 93). Slike organisasjoner vil se etter redskaper som konverterer, så å si, bevisst til ubevisst lojal atferd. Det er imidlertid ikke alltid like enkelt å skille mellom bevisst og ubevisst lojal atferd – medlemmer kan utsette seg for omfattende selvbedrag, det vil si at en kjemper mot å innse at organisasjonen en er medlem av har et problem, dersom en har investert mye i den²⁶. I organisasjoner hvor inngangskostnaden således er høy; kan det derfor ta tid før medlemmene oppfatter kvalitetsforvitringen, og dermed blir også *voice* bli forsinket. Av samme grunn kan det imidlertid forventes at når medlemmene gjøres oppmerksom på forvitringen, så vil det i slike typer organisasjoner en mer aktiv bruk av *voice* for å forsvare – det vil si at en forsøker å gjøre noe med problemet – at en har betalt denne inngangsbilletten (ibid: 93-94). I organisasjoner der kostnaden av *exit* er høy²⁷ tøyles imidlertid *exit*-muligheten, med det resultatet at en mister et viktig våpen; nemlig trusselen om *exit*. Som vist over; henger trusselen om *exit* sammen med effekten av *voice*, og en kan dermed anta at i slike organisasjoner, vil både *exit* og *voice* tøyles – og som et resultat mister en to viktige forbedringsmekanismer (ibid: 96-97). I organisasjoner eller grupper der kostnaden av *exit* er høy, mens inngangskostnaden er ikke-eksisterende²⁸ vil det være svært annerledes. Her er *exit* også mer eller mindre utelukket, men i stedet for å tøyle *voice*, fører det til stimulering av denne.

3.3.6 Neglect

Neglect er et tillegg til Hirschmans EVL-modell, og utviklet av Rusbult, Zembrodt og Gunn (1982). Rusbult m.fl brukte det i forskning på hvordan romantiske forhold fungerte, men EVLN-modellen er også brukt i forskning på hvordan misfornøyde ansatte reagerer (Withey og Cooper 1989: 521). Rusbult m.fl (1982: 1231) definerer *neglect* på følgende måte; å ignorere partneren eller tilbringe mindre tid sammen, nekte å diskutere problemer, behandle partneren dårlig emosjonelt eller fysisk, kritisere partneren for ting som ikke er relatert til det virkelige problemer, la ting "bare falle fra hverandre". Withey og Cooper (1989:522) overfører dette til en arbeidslivssetting og sier at *neglect*, i motsetning til *loyalty*, ikke er rettet

²⁵ Det gir ingen mening å protestere på noe en ikke er misfornøyd med

²⁶ Tid, krefter og/eller penger

²⁷ Altså over inngangsbilletten, som i det fleste tilfeller vil være tapt.

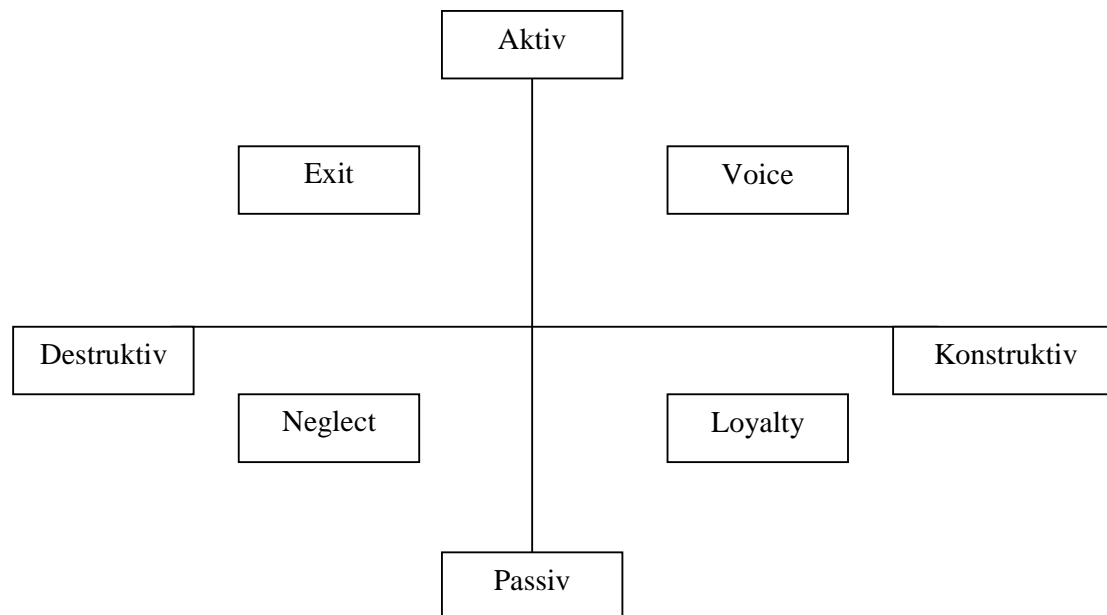
²⁸ Eksempelet brukt av Hirschman er familier eller nasjoner, hvor en blir født inn i organisasjonen

mot å forbedre tingenes tilstand; snarere er det implisitt akseptert at en forbedring ikke kommer til å skje. I en jobbsituasjon kan det bety å tilbringe mindre tid og krefter på jobb.

3.4 EVLN-modellen

I en studie av hvordan jobbtilfredshet, hvor mye som er investert i jobben²⁹ og kvaliteten på alternative jobber; påvirker hvilken type respons (EVLN) arbeidstakerne kommer med – differensieres de ulike responsene langs to akser. Den første aksene er aktiv-passiv, mens den andre er destruktiv-konstruktiv (Rusbult m.fl 1988: 601).

(Figur 3.3 – etter Rusbult m. fl 1988: 601)



De to aksene forholder seg til hverandre; og beskriver innvirkningen de ulike responsene har på forholdet mellom ansatt og organisasjon (destruktiv-konstruktiv) og på selve problemet (aktiv-passiv) – ikke hvordan selve handlingen er. Med dette menes det at selv om *exit* i en gitt situasjon kan være det konstruktive for en ansatt å gjøre i forhold til organisasjonen, men når det gjelder arbeidsforholdet så er det destruktivt. Likeledes kan de passive responsene

²⁹ Tid til utdanning, kjennskap til organisasjonen, venner på arbeidsplassen og lignende, se Rusbult m.fl (1988: 604).

være av aktiv karakter, for eksempel er det å være borte fra jobb en aktiv handling (*neglect*); men relatert til å løse problemet er det passivt (ibid: 602).

Kategoriene er merkelapper for et vidt spekter av relaterte responser. Tidligere forskning som bruker denne typologien viser at de fire kategoriene relaterer seg empirisk i forhold til den hypotetiske strukturen (Farrell 1983, Rusbult og Lowery 1985, Farrell og Rusbult 1986, alle referert i Rusbult m.fl 1988: 602).

3.5 EVLN-modellen applisert på foretak

I tillegg til å se på *voice* som en mulig ettereffekt av, eller som et alternativ til, *exit*, ser Hirschman på under hvilke forhold *voice* vil være foretrukket fremfor *exit*. En forklaring på hvorfor, kan være hva Rusbult m.fl (1988: 604) kaller ”*high investment*” med hvilket de mener hvor lenge en har jobbet på samme sted, ikke-overførbar utdanning, fortrolighet med organisasjonen, og andre ting som i utgangspunktet var ytre karakter, men som nå er blitt tilknyttet jobben, for eksempel passende bosted nær arbeidsstedet, tilpassninger relatert til å reise til arbeidsstedet, og venner i organisasjonen (Becker 1960, Ritzer og Trice 1969, Rubin og Brockner 1975, alle referert i Rusbult m.fl 1988: 604).

En annen ting som må tas med i betraktning i forholdet mellom når en velger *voice* som et alternativ til *exit* er kostnadene som er involvert ved disse valgene, og at disse også kan være en variabel i forhold til valget organisasjonsmedlemmene tar. Slik jeg ser det vil dette ut fra Hirschmans begreper kunne kalles priselastisiteten til etterspørselen, eller relative endringer i forholdet mellom pris³⁰ og etterspørsel³¹. Det vil si at dersom kostnaden ved *voice* blir for høy, så vil det være antatt at organisasjonsmedlemmet velger *exit* – altså er *voice* priselastisk. Dersom kostnaden ved *exit* er for høy – i ytterste fall så høy at *exit* ikke er et alternativ, så ligger det imidlertid ikke en automatikk i at dette utløser *voice*. Slik det er skissert hos Hirschman (1970: 34) i forbindelse med *voice* som en ettereffekt av *exit* – er graden av *voice* avhengig av den uelastiske etterspørselen, eller mangelen på *exit*. Stikkordet hos Hirschman er imidlertid ”*with a given potential for articulation*” (ibid: 34). I dette tilfellet er det

³⁰ Kostnaden ved *voice* eller *exit* – det være seg direkte eller indirekte kostnader

³¹ Altså hvor ettertraktet det er å arbeide der

imidlertid verken *exit* eller *voice* (articulation) er tilgjengelig. Spørsmålet blir da hva som er tilgjengelig? *Loyalty* er en mulighet; men *loyalty* forutsetter at noen gjør noe. Dersom alle synes at kostnadene ved *exit* og *voice* er for høye, er heller ikke *loyalty* noe reelt eller realistisk valg. Tar en i betraktning Rusbult m.fl.s *neglect* åpner det seg imidlertid en mulighet. Eksempelet der verken *exit*, *voice* eller *loyalty* er tilgjengelig er høyst teoretisk; i et slikt ekstremt tilfelle kan det nok argumenteres for at dersom *neglect* er eneste valgmulighet, så ville nok en del av organisasjonsmedlemmene allerede ha valgt *exit* på grunn av forholdene. Eksempelet kan imidlertid være nyttig som en idealmødel; og det understreker også Hirschmans poeng om hvor viktig det er med en blanding av medlemmer som er våkne og responderer, og medlemmer som forholder seg mer passive³².

3.6 Varslingsbegrepet i EVLN-modellen

Etter mitt syn plasserer varsling seg inn under *voice* i EVLN-modellen. Ut fra de to aksene passiv-aktiv og destruktiv-konstruktiv, er det liten tvil om at varsling i så måte er en aktiv handling. En viss uenighet kan det imidlertid være hvorvidt varsling er konstruktiv eller destruktiv. Her er det viktig å gjøre noen teoretiske og empiriske skiller. Ut fra Rusbult m.fl.s dimensjoner; handler dette om hvorvidt handlingene (EVLN) er konstruktive eller destruktive ut fra effekten de har på selve arbeidsforholdet og den nærliggende misnøyen, på samme måte som hvorvidt handlingen er aktiv-passiv når det gjelder problemløsning, ikke selve handlingen. Tar en videre utgangspunkt i to definisjoner av varsling, henholdsvis Skivenes og Trygstad (2005: 18-19) sin definisjon og Odelstingspreposisjon nr. 84 (2005-2006:side 7) sin definisjon kan en ut fra dette slutte at det er vanskelig å påstå at varsling som skjer etter loven kan kalles for destruktiv ut fra overnevnte premisser. Således mener jeg at det er riktig å plassere varsling som respons i samme rute som *voice*, det vil si en aktiv, konstruktiv handling. Dette kan også begrunnes ut fra Hirschmans egen definisjon av *voice*; å uttrykke sin misnøye direkte til ledelsen, til en eller annen autoritet over ledelsen, eller gjennom en generell protest til enhver som vil lytte.

Det er verdt å nevne at Farrell og Petersen (1982:407-408) plasserer varsling (whistleblowing) under "*external*" og "*illegitimate*". Farrell og Petersen studerte politisk oppførsel i organisasjoner, men opererer imidlertid med tre andre dimensjoner; external-internal,

³² Med passive siktes det imidlertid her til *loyalty* som en passiv, men likevel konstruktiv handling. *Neglect* kan neppe sies å være spesielt konstruktiv i forhold til arbeidsforholdet.

legitimate-illegitimate og vertical-lateral (se ibid:405-406 for en nærmere diskusjon av dimensjonene). I tillegg opereres det med en definisjon av varsling enn det som er tilfellet i min studie; “[...] *this action, which has been called “internal muckracking” (Peters & Branch, 1972), occurs when organizational members go public and release to the media details of organizational misconduct, neglect, or irresponsibility that jeopardize the public interest*” (Farrell og Petersen 1982: 408). Med illegitime menes det at handlingen medfører en risiko for at en mister medlemskapet i organisasjonen eller andre ekstreme sanksjoner. Med utgangspunkt i loven³³ og definisjonen av varsling som gjøres der, og hos Skivenes og Trygstad (2005) – vil jeg imidlertid argumentere mot en slik inndeling. Loven synes forholdsvis klar på at varsling er en ønsket handling, og gjengjeldelse er eksplisitt forbudt. Noen varslere opplever imidlertid å miste jobben som en følge av varslingen, og i så måte kan en plassere varsling i kategorien destruktiv, men en slik reaksjon på varsling er ikke i henhold til loven³⁴ og vedkommende ville mest sannsynlig ha en god sak i arbeidsretten. Siden dette er tilfeller som representerer unntak (se blant annet Skivenes og Trygstad 2005: 32-38) velger jeg imidlertid å se på varsling som en aktiv, konstruktiv handling ut fra Rusbult m.fl. akser.

Varsling er heller ikke begrenset til å være ekstern, den kan vel så gjerne være intern. Farrell og Petersens kategorisering retter dog oppmerksomhet mot en oppfatning som deles av en del; både blant arbeidsgivere og arbeidstakere; nemlig at varsling ikke er konstruktivt. Studier av bla. Hetle m.fl (2005) viser at holdninger som at varsling er det samme som å tyste, eller at en opptrer som en slags Judas, ikke er uvanlige. En heller ikke bort fra at noen typer varsling kanskje kan plasseres som destruktive i form av at de er ment som rene hevnaksjoner, og ikke har til hensikt å løse det aktuelle problemet det varsles om – men dette er en type varsling som verken dekkes av lovens begrep eller av Skivenes og Trygstads definisjon. Imidlertid er denne oppfatningen av varsling noe jeg skal komme tilbake til i kapittel 5, og i kapittel 6.

3.7 Organisasjonstype som kontekst

Det er i følge Strand (2007:27) noen ”kontekstfaktorer” som sammen indikerer noen betingelser og muligheter for ledelse. En av dem er hvilken type organisasjon det er snakk om. Strand presenterer fire³⁵ grunnleggende organisasjonstyper som kan skilles fra hverandre

³³ Arbeidsmiljøloven § 2-4 og § 2-5

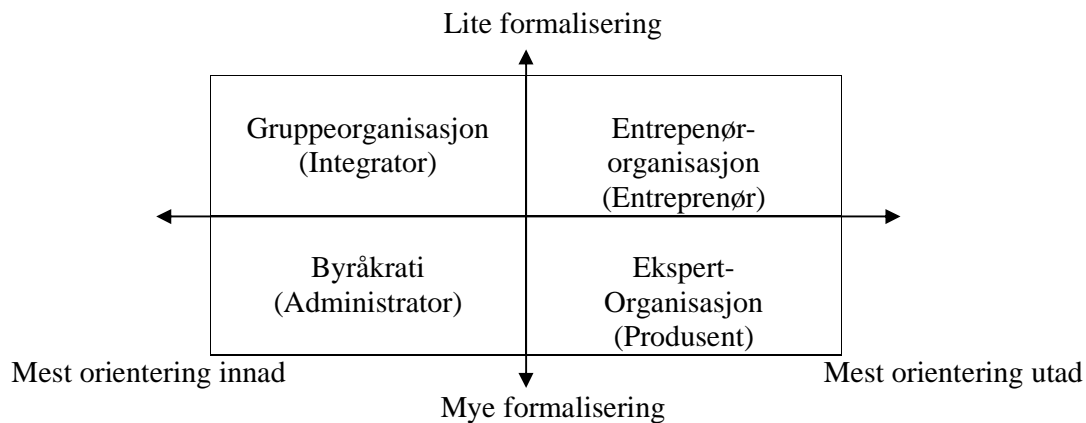
³⁴ Med mindre arbeidstaker har opptrådt uforvarslig i sin opptreden og/eller er i strid med annen norsk lov

³⁵ Strand introduserer også en femte, nettverk, senere i boken, som er prinsipielt forskjellig og en blandingsform.

”ved sin oppbygning, ved arbeidsprosess og samordningsmekanismer og ved den type oppgaver og ytre utfordringer de er innrettet mot (ibid: 28). Jeg vil kort skissere disse og så plassere helseforetakene i modellen for å kunne peke på, og si noe om de særegne trekkene ved et helseforetak, og deres implikasjoner for ledelse, kommunikasjon og varsling.

Strand sin typologi samsvarer grovt med fire klasser av teorier om organisasjoner (Scott 1992, Miner 1993, Cameron og Quinn 1999, alle referert i Strand 2007: 28). Organisasjonstypene må betraktes som prototyper eller idealmodeller, de beskriver typiske og hyppig forekommende trekk ved organisasjoner, og er teoretisk relevante, og fanger opp mye av de empiriske variasjonene en finner. Blandingsformer og varianter finnes; og de fleste organisasjoner vil ha flere av dem i seg – vanligvis vil en ikke se rendyrkede former for noen av dem. Organisasjonstypene er klassifisert etter to hoveddimensjoner; grad av formalisering og grad av ekstern orientering (ibid: 245).

figur 3.4 – organisasjonstyper
(Etter Strand 2007:250-251)



Byråkratier kjennetegnes ved at det er organisasjoner som har flere nivåer, i stor grad er spesialisert, har skrevne regler og en formell autoritet på toppen. Arbeidsprosessen er styrt av regler, og samordning skjer ved at nivået over styrer de underliggende nivåene. Ledelsen har en sentral rolle og er uttrykt gjennom organisasjonssystemet. Eksempler kan være forsikringsselskaper eller Rikstrygdeverket. *Ekspertorganisasjoner* karakteriseres av at de har færre nivåer, ens posisjon i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring. En stor del av de ansatte rekrutteres nettopp på grunn av sin dokumenterte fagkunnskap. Arbeid og samordning styres av de ansattes ekspertkunnskap og de faglige

normene de er opplært til å akseptere. Ledelse bygger i stor grad på faglig autoritet. Eksempler kan være advokatfirma, universiteter og sykehus. *Entreprenørorganisasjonen* preges i liten grad av fast struktur, men fungerer rundt de spesifikke oppgavene som de sentrale aktørene er opptatt av. Ledelsen er ofte personlig, direkte, uformell og ukonvensjonell. Eksempler er entreprenørfirma, investeringsselskaper eller organisasjoner for politiske kampanjer. *Gruppeorganisasjonen* er Strands fjerde organisasjonstype. Denne utgjøres av et kollektiv med lite formell statusdifferensiering. Gruppen får i følge Strand retning ved at det ”*etableres konsensus, eventuelt en flertallsbeslutning, og medlemmene innretter seg etter det kollektive presset som de utsettes for. Kommunikasjonen er ansikt til ansikt, og den som lykkes, er det veltilpassede og lojale gruppeelementet*” (ibid: 29). Det utvikles ofte en uformelle normer som ikke er synlige for andre enn medlemmene, og disse erstatter formell struktur. Ledelsen er lite formell, varierer i form og kan skifte. Eksempler er selvstyre arbeidslag, frivillige grupper og prosjektgrupper.

De ulike typene organisasjoner byr også på ulike vilkår for ledelse, og Strand skisserer derfor også fire typer lederroller (ibid: 29) – i byråkratiet er utgangspunktet for ledelse erfaring og kjennskap til reglene; den stødige administratoren eller den systematiske og drevne ingeniøren er lederrollen Strand skisserer. I ekspertorganisasjonen er det den erfarne og vel ansatte fagpersonen som leder, produsenten, mens det i entreprenørorganisasjonen er den utadvendte entreprenøren, energisk og idèrik; som styrer. I gruppeorganisasjonen skisseres en lederrolle som integrator, den som bidrar til å holde gruppen sammen.

3.7.1 Helseforetak i Strands typologi

Sykehus er i følge Strand (2007:269) en typisk ekspertorganisasjon. Etter sykehusreformen har imidlertid måten sykehusene er organiseres på noe endret, og de lokale foretakene er organisert i større regionale foretak, som igjen er underlagt departementet. De lokale foretakene kan likevel plasseres som en ekspertorganisasjon, slik Strand skriver er ”*ekspertorganisasjoner i offentlig sektor gjerne innkapslet i byråkratisk pregede organisasjoner, eller de må ta styringssignaler fra dem.*” (ibid: 270). Et problem dette kan skape er at den byråkratiske lederen har formelt høyere rang, men savner ofte faglig legitimitet hos ekspertene, i dette tilfellet de medisinske profesjonene. Denne brytningen

mellom fagkunnskap og autoritet skaper en del utfordringer i ledelse av denne typen organisasjoner.

I følge Strand er rollen som leder i en ekspertorganisasjon tett knyttet til rollen som fagkyndig, og han kaller rollen for ”produsenten”. Et kjennetegn ved ekspertorganisasjoner er at flesteparten av de ansatte har oppnådd den statusen og kunnskap de har først og fremst utenfor organisasjonen de arbeider i, slik det er tilfelle i helseforetakene. Leger, sykepleiere og andre medisinske tilsatte har oppnådd sin kunnskap, og dermed sine stillinger, gjennom kunnskap de har tilegnet seg i utdannelsen³⁶ - og særlig legene har monopol på en del tjenester innenfor yrkesutførelsen, og personer med manglende kompetanse utelukkes således fra å utføre yrket. Sykepleierne tilhører i følge Strand i større grad en såkalt halvprofesjon, med kortere utdanning og i mindre grad monopoliserte arbeidsoppgaver. I forbindelse med innføringen av reformen ”enhetlig ledelse” i helseforetakene - der en i stedet for en tidligere modell med en oversykepleier som og en overlege, med ansvar for sine respektive kompetanseområder, nå innførte en enhetlig leder, en stilling som i utgangspunktet skulle være profesjonsnøytral – medførte dette en del problemer, og ikke minst debatt om hvem som skulle lede (se blant annet Nerheim 2005).

I tillegg til spørsmålet om hvem som skal lede, er det også et spørsmål om hvem som skal ledes. Sykehus har historisk vært vanskelig å lede, nettopp på grunn av spenningsforholdet som finnes mellom overordnet ledelse og den faglig-medisinske virksomheten (Rapport: Sykehusreformen – Noen eierperspektiv 2001: 8). I en studie av toppledere i fire lokale helseforetak fant også Kjos at to av lederne hun intervjuet valgte å gå av, blant annet på grunn av konflikt med legeprofesjonen i det ene tilfellet, og i det andre tilfellet på grunn av problemer i forhold til tildelte midler og relasjon til styret (Kjos 2005: 96). Tall fra INTORG (2007:24) viser at 28 % av helseforetakene i undersøkelsen hadde byttet direktør én eller flere ganger i løpet av de to siste årene³⁷. Det kan med andre ord være situasjoner der ledelse kan være vanskelig, både i forhold til underordnede internt i foretaket, men også eksternt mot det regionale foretaket og politiske myndigheter.

³⁶ Riktignok foregår denne utdannelsen ofte innenfor eller tilknyttet sykehusene.

³⁷ Tallene i undersøkelsen er hentet inn høsten 2005 (INTORG 2007) og baserer seg på tall fra i alt 31 helseforetak.

Strand mener at profesjonelle (leger, sykepleiere etc.) i stor grad er *selvgående med hensyn til mål og midler, de trenger generelt lite instruksjoner, mål og oppgaver fra andre, deriblant ledelsen*(2007: 271). Tilbakemeldinger på arbeidet som blir gjort kommer ofte raskt fra kolleger, klienter og kunder, eller gjennom egen bedømmelse av resultatet. Den viktigste styringsmekanismen er den felles treningen ekspertene har i sitt fag, og kommunikasjonen skjer på grunnlag av det. Imidlertid er, som nevnt, helseforetak underlagt administrative styringssystemer, både gjennom det regionale helseforetaket, så vel som politiske myndigheter, og overordnet styring skjer gjennom de såkalte bestillerdokumentene foretakene mottar. Denne formen for både kollegial så vel som hierarkisk ledelse, gir i følge Strand to forskjellige lederroller, noe som ikke er helt problemfritt. I hovedsak kan en skille mellom ledelse knyttet til direkte yrkesutøvelse, dvs. i rollen som lege, sykepleier etc, i det kollegiale hierarkiet, og den ledelsen som utøves delvis utenfor og delvis i foretakene, i de administrative systemene og de politiske styringsorganene (ibid: 272). Den første typen ledelse foregår på mer faglige premisser, mens den andre har mer karakter av lederstyring, og ivaretar ”*den omkringliggende organisasjonens og samfunnets behov for styring, ressursdisponering og grensesetting*” (ibid). Dette skaper to grunnbetingelser for ledelse; for det første så er en del vanlige ledelsesfunksjoner overflødige, og for det andre oppleves administrativ ledelse som fremmed og lite ønskelig av ekspertene, og kan derfor være vanskelig. Strand skisserer noen muligheter den faglige lederen har for å påvirke kollegaers arbeid på ulike måter, men han understreker at det er snakk om i begrenset omfang. Dette kan gjøres gjennom ved å blant annet [...] *oppretholde faglige standarder, veiledning[...] beskytte faglig frihet under tydelige normer, legge til rette for kollegial samhandling, gi frontlinjepersonalet sosioemosjonell støtte, kanalisere brukerkrav og oppsummerende prestasjonsmål for yrkesutøvere* (ibid: 272).

Ledere kan også påvirke faggruppen gjennom sin kontakt med den administrative ledelsen. Siden han/hun fungerer som et bindeledd mellom fagpersonalet og administrasjonen, vil vedkommende som oftest være mer oppdatert på retningslinjer og lignende knyttet til sin rolle, og får dermed et informasjonsmessig overtak. At lederen er en slik nøkkelperson gir han/hun en spesiell rolle, og fagpersonalet blir dermed delvis avhengig av hans/hennes informasjon og prestasjoner. En fallgrube her kan være at lederen mister kontakten med fagmiljøet, og blir en del av det byråkratiske systemet. En annen funksjon lederen kan fylle i en ekspertorganisasjon, er i følge Strand (ibid: 272) ”[...] *å bidra med fagkunnskap i*

arbeidsprosessene og i utviklingsforløp ut fra det en måtte ha av oversikt, erfaring og eventuelt spesialfelt”.

Strand nevner i hovedsak tre typer lederparadokser eller dilemmaer som kan oppstå i ekspertorganisasjoner, og alle tre er aktuelle også for helseforetak. Det første er et spørsmål om kollegial popularitet versus organisatorisk oppgaveløsning. Ledelse og styring er lite etterspurt blant fagpersonene i en ekspertorganisasjon, og en leder kan således bli midlertidig populær og lite kontroversiell ved å la være å vise lederskap. Imidlertid kan det på den andre siden resultere i at organisasjonen lider under mangel på ledelse i form av at den ikke oppnår de ressursene lederen kan tilføre, og i tillegg kan blant annet indre usikkerhet og konflikter føre til lavere produktivitet etc. (Strand 2007: 273). Det andre dilemmaet er i følge Strand *forholdet mellom kyndighet og myndighet* (ibid: 274) – det vil si mellom ekspertene (fagfolkene) sine ønsker og innsikter, og den hierarkiske myndigheten organisasjonen ofte er underlagt. Problemet har vært særlig aktuelt innenfor helseforetakene, blant annet var det mye mediedebatt rundt innføringen av reformen ”Enhetlig ledelse” i kjølvannet av sykehusreformen, da en innførte et prinsipp om én enkelt leder i stedet for den tidligere todelte modellen, og ikke minst at stillingen skulle være profesjonsnøytral³⁸.

Et tredje og latent dilemma er hvorvidt fagpersoner skal velge fagkarriere eller lederkarriere. Det er skissert noen mulige løpebaner for fagpersoner i ekspertorganisasjoner når det gjelder ledelse; *en kan erkjenne sin lyst til å forbli fagperson; en kan søke sikkerhet og regularitet; en kan søke muligheter for kreativitet og personlig frihet; en kan søke karriere som leder* (Schein 1980a, referert i Strand 2007: 274; se også Nerheim 2005). Som fagperson har en tettere tilknytning til faget, mens som leder er en mer tiltrukket av størrelsen på oppgavene, og graden av ansvar og utfordring. I forhold til helseforetak har særlig avveining mellom tid til forskning og lederansvar vist seg å være noe som opptar aktørene (Nerheim 2005).

³⁸ Dvs. at leger, sykepleiere, jordmødre og andre uten medisinsk bakgrunn skulle stille likt.

3.8 Institusjonsbegrepet

Det finnes ulike måter å se på forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser. I den klassiske ledelsesteorien ble organisasjonene behandlet som et lukket system, og det var bare interne anliggende ledelsen måtte ta seg av (Hatch 2001: 94). Dette synet har imidlertid endret seg, og fra å være et spørsmål om hvorvidt omgivelsene påvirker organisasjonene, dreier debatten seg nå mye om hvordan de gjør det. Selznick (1957, referert i Hatch 2001: 102, Scott 2001:23) regnes av mange som opphavsmannen til institusjonell teori, og hevdet at organisasjonene ikke bare tilpasset seg sine interne grupper aspirasjoner, men og til omgivelsenes verdier.

3.8.1 Institusjonsbegrepet hos Scott

Scott (2001) begynner med en forholdsvis innholdsrik definisjon av begrepet institusjon; institusjoner; *er sosiale strukturer som har oppnådd en høy grad av motstandsdyktighet; består av kognitive, normative og regulative elementer, som sammen med tilstøtende aktiviteter og ressurser, gir stabilitet og mening til det sosiale liv; blir overført av ulike typer bærere, inkludert symbolske og relasjonelle systemer, rutiner og gjenstander; opererer på ulike virkefelt, fra det lokale til det globale nivået; og som per definisjon innebærer stabilitet, men som er utsatt for endringsprosesser, både inkrementelle og diskontinuerlige* (Scott 2001: 48; min oversettelse).

3.8.2 Institusjonalisering

Hvordan blir så en institusjon til? Prosessen innebærer i følge Berger og Luckmann (1967; referert i Scott 2001: 17) at *"handlinger blir gjentatt og tilordnet vedvarende og ensartede mening av en selv og andre"*(min oversettelse). Selznick beskriver insitusjonalisering som *"to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand"* (Selznick 1957:16-17, referert i Scott 2001: 24). Det knyttes med andre ord noe mer enn bare oppgaveløsning til en institusjon, og de blir mer enn bare et redskap som kan brukes og kastes; medlemmene av en institusjon ønsker derfor å bevare dem (Scott 2001: 24). I tillegg til å se på institusjonalisering som en prosess som foregår over tid, ser Selznick (1957, referert i Scott 2001: 24) på institusjonalisering som en variabel – organisasjoner med mer presist definerte

mål eller med godt utviklede teknologier er mindre utsatt for institusjonalisering enn de med diffuse mål og mindre utviklede teknologier. Stinchcombe (1968, referert i Scott 2001: 25) bygger videre på Selznicks formulering, og trekker i større grad frem rollen aktører og makt, og definerer en institusjon som ”*en struktur hvor mektige mennesker er forpliktet til noen verdier eller interesser*” (Stinchcombe 1968: 107, referert i Scott 2001: 25 – min oversettelse) og understreker dermed at verdier er vedlikehold og interesser er ivaretatt bare hvis de som innehar dem besitter og beholder makt. Institusjonalisering innebærer stabilitet over tid, og Stinchcombes analyse forsøker å identifisere måtene som makthaverne beholder deres makt på.

Parsons ([1956] 1960a, referert i Scott 2001: 25) anvender sin kulturell-institusjonelle argumentasjon på organisasjoner gjennom å undersøke relasjonene mellom organisasjonen og dens omgivelser, på hvilke måter verdisystemet til en organisasjon er legitimert av koblingene til hva Parsons (op.cit: 20) kaller de ”*sentrale institusjonelle mønstrene*” i ”*ulike funksjonelle kontekster*” (min oversettelse). Parsons skiller mellom to dimensjoner ved institusjoner, den subjektive dimensjonen, hvor individuelle aktører internaliserer felles normer slik at de blir basis for det individets handlinger, og den objektive dimensjonen; et sett av normer som definerer hva forbindelsene til individer (eller organisasjoner) burde være (op.cit: 327). Det er disse brede normative strukturene som i følge Parsons legitimerer eksistensen til organisasjoner, men mer spesifikt er det disse som legitimerer de sentrale funksjonsmønstrene som er påkrevd for å kunne implementere verdiene. Parsons mener også at verdsettene er lagdelt innenfor et samfunn, slik at organisasjoner som utfører oppgaver eller står for verdier som blir holdt høyere enn andre, blir sett på som mer legitime og blir forventet å motta en uforholdsmessig stor andel av samfunnets ressurser (Parsons 1953, referert i Scott 2001: 26).

Meyer og Rowan (1977: 343-344) mener at myter som bringer frem organisasjonsstrukturer har to hovedegenskaper; for det første er de rasjonaliserte og upersonlige resepter som identifiserer ulike samfunnsformål som tekniske problemer, og spesifiserer på en regellignende måte de formålstjenlige måtene en skal løse disse rasjonelt (Ellul 1964, referert i Meyer og Rowan 1977:344). For det andre er de høyst institusjonalisert, og dermed har de til en viss grad hevet seg over fatteevnen til individuelle medlemmer eller organisasjoner, og de må derfor tas for gitt som legitime, uavhengig av vurderinger av deres innvirking på arbeidsresultatet. Andre viktige bidrag er levert av blant annet Powell og DiMaggio (1983) og

av Meyer og Scott ([1983b] 1992) (alle op.cit: 43) – og har utviklet et makroperspektiv³⁹ som har blitt det dominante innenfor sosiologien. DiMaggio og Powell (1983; op.cit) skiller mellom tre viktige mekanismer som de mener institusjonelt press spres gjennom et organisasjonsfelt på; tvingende, normativt og mimetisk institusjonelt press⁴⁰, og de understreker strukturell isomorfisme⁴¹ som en viktig konsekvens av både konkurrerende og institusjonelle prosesser. Meyer og Scott antyder at selv om alle organisasjoner formes av tekniske og institusjonelle krefter; så er det noen typer organisasjoner som i større grad påvirkes mer av den ene enn den andre typen.

Scott (2001:51) presenterer tre former for systemer som ulike teoretiske retninger mener utgjør en vesentlig del av institusjoner; regulative, normative og kognitive systemer. Disse tre elementene danner et sammenhengende hele som går fra det *”bevisste til det ubevisste, fra det som er tvunget gjennom ved lov til det som er tatt for gitt”* (Hottman 1997: 36, referert i Scott 2001:51). En mulig tilnærming er i følge Scott å se på dem som bestanddeler som medvirker, på gjensidig avhengige og forsterkende måter, til et mektig samfunnsrammeverk, som innkapsler og fremstiller de lovpriste styrkene og spenstigheten ved disse strukturene. Scott mener at selv om en slik inkluderende modell har sine styrker, skygger den også for noen viktige forskjeller. Definisjonen knytter sammen tre delvis avvikende begreper som det er behov for å gjøre forskjell på. Han argumenterer derfor at en kommer lengre med å skille mellom de ulike bestanddelene og identifisere deres forskjellige underliggende antagelser, mekanismer og indikatorer i stedet for å strebe etter en integrert modell.⁴²

³⁹ Med makro siktes det her til omgivelsene (Scott 2001: 43).

⁴⁰ Med tvingende (coercive) menes det press som stammer fra politisk innflytelse og legitimitetsproblemer; mimetisk; dvs. ønsket om å ligne på andre organisasjoner en ønsker å identifisere seg med (som en respons på f.eks. usikkerhet) og normativ

⁴¹ Strukturlikhet (<referanse>)

⁴² På dette punktet er Scott blant annet kritisert av Hirsch (1997:1704; op.cit) – se Scott (2001:69).

Kapittel 4– Metode

4.1 Metodisk tilnærming

I tillegg til valg av tema for studien, er valget av forskningsmetode(r) kanskje et av de viktigste valgene en forsker gjør. Hvilke metoder som velges påvirker hvilke typer data som samles inn, og dermed hvilke resultater en får og hvilke tolkninger som er mulige. I dette kapittelet skal jeg derfor gjøre rede for mine metodevalg, både relatert til studiens problemstilling, men også i forhold til den teoretiske modellen. I tillegg vil jeg kort beskrive selve metodene, og si noe om hvilke utfordringer metodevalgene medfører. Avslutningsvis vil jeg gjøre meg noen refleksjoner rundt planleggingen og fremgangsmåten.

4.2 Valg av forskningsmetode

Det har vært hevdet at det kan være mer fruktbart å skille mellom kvalitative og kvantitative data, enn kvalitative og kvantitative metoder, fordi kvalitative data uttrykkes i tekst, mens kvantitative data uttrykkes i mengdetermer (Grønmo 1996, referert i Thagaard 2002: 17). Etter å ha utarbeidet problemstillingen; var det sentrale spørsmålet; hvilke data trenger en for å svare på problemstillingen? Med dette som utgangspunkt, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming når det gjelder egen datainnsamling, nettopp fordi det er forståelsen av et sosialt fenomen (varsling) jeg ønsker å oppnå (Thagaard 2002: 11). Skivenes og Trygstad (2005:58) skriver avslutningsvis i sin rapport om varsling at *"[...] samtidig er det trekk ved fenomenet varsling som er ømtålig og som favner om relasjonelle forhold som er vanskelig å avdekke i kvantitative undersøkelser"*. De andre to temaene for oppgaven, ledelse og kommunikasjon, og spørsmålene knyttet til disse, er også av en slik art at en kvalitativ tilnærming har gjort meg i stand til å nærme meg dem på en god måte. Et tungtveiende argument for å benytte en kvalitativ tilnærming har vært muligheten denne gir for å utvikle forståelsen ikke bare for selve fenomenet varsling, men også konteksten varslingen oppstår/ikke oppstår i.

Svaret blir dermed at det er kvalitative data som trengs for å svare på problemstillingen min. For å kunne beskrive og utarbeide en forståelse for hvilke kontekster varsling oppstår i, og kunne si noe om disse, fremstod en kvalitativ dybdeundersøkelse som den mest formålstjenlige. Grunnen til dette er den nærheten som oppstår mellom forskeren og

respondenten gjennom kvalitative intervjuer, som er metoden jeg i hovedsak benytter i innsamlingen av data. Gjennom intervjuer med representanter for toppledelse, avdelingsledelse og ansattrepresentanter for hvert av de to helseforetakene som danner case for oppgaven, ønsker jeg å beskrive hvordan de ulike nivåene ser på studiets tema. Jeg har også benyttet dokumentanalyse som et supplement til intervjuene i datainnsamlingen, men her er det i hovedsak snakk om å skaffe til veie bakgrunnsinformasjon til den ”virkelige” analysen, noe som ikke er en uvanlig strategi (Silverman 2001:119). Bruken av disse to innsamlingsmåtene er forholdsvis vanlig innenfor det som kalles casestudier (Creswell 2003:181); som er den overordnede metodologien jeg har valgt. Skillet mellom metode og metodologi ligger i at førstnevnte er spesifikke forskningsteknikker, for eksempel observasjon, intervjuer eller statistiske korrelasjoner, mens det med metodologi menes de overordnede valgene vi gjør om tilfellene som skal studeres, kvalitative eller kvantitative innsamlingsmetoder, former for dataanalyse etc. i planleggingen og utføringen av forskningsprosessen (Silverman 2001:4).

4.2.1 Kvalitative intervjuer

Formålet med et intervju er å samle inn fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker oppfatter ulike tema (Thagaard 2002: 83). Forskeren får data om hvordan informanten oppfatter erfaringer, tanker og følelser rundt ulike episoder og begivenheter. Et særpreg ved denne informasjonen er i følge Thagaard at det som beskrives, er gjenfortellinger av hendelser, og informasjonen er dermed preget av informantens forståelse av det han eller hun har opplevd. Det er også ulike oppfatninger om hva intervjudata sier noe om; i all hovedsak representert med to ytterpunkter, et positivistisk ståsted, og et konstruktivistisk (ibid; Creswell 2003:6, 8). Positivismen fremhever at informantens beskrivelser gjenspeiler det han/hun faktisk har opplevd utenfor intervjusituasjonen, og forskeren ses på som en tilnærmet nøytral videreformidler av disse erfaringene. Fra et konstruktivistisk ståsted, fremheves det at erfaringer fra den ytre verden ikke kan formidles i intervjusituasjonen, men at informantens beskrivelser skapes der og da. De er kontekstbundne i form av at de er utformet i relasjonen som oppstår i intervjuet, mellom forskeren og informanten. Jeg kommer tilbake til hvor jeg mener min studie plasserer seg langs denne linjen.

Kvalitative intervjuer kan utformes på ulike måter. Et ytterpunkt preges av lite struktur, og bærer preg av å være en samtale mellom forsker og informant, hvor hovedtemaene er bestemt

på forhånd. En slik, forholdsvis uformell, tilnærming betyr at informanten selv kan ta opp temaer underveis, og at forskeren kan tilpasse spørsmålene til de temaene som eventuelt bringes opp av informanten. Fordelen med denne typen opplegg er at en er fleksibel i forhold til å videreutforske temaer som informanten bringer opp, og som forskeren ikke hadde tenkt på på forhånd. Teknikken egner seg godt som innledning til en undersøkelse, fordi en slik åpen samtale gir grunnlag for å presisere temaer som kan brukes i en videre undersøkelse (Thagaard 2002: 84). På den andre siden finner vi en tilnæringsmåte som karakteriseres av et relativt strukturert opplegg. Både spørsmål og rekkefølge er i stor grad bestemt på forhånd. Det kvalitative aspektet ved denne typen opplegg, er at informanten står fritt til å utforme sine egne svar (i motsetning til en surveyundersøkelse med svaralternativer). Fordelen med et strukturert opplegg er at svarene til flere informanter kan sammenlignes fordi de alle svarer på det samme (merk at dette ikke er det samme som at de nødvendigvis er representative, eller overførbare). En tredje tilnærming, er et delvis strukturert opplegg, og er i følge Thagaard (ibid: 85) den mest brukte i kvalitativ forskning. Her er temaene bestemt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis. Dermed kan forskeren følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som er fastlagt i utgangspunktet, noe som er fordelen med denne tilnærmingen. Jeg har valgt en middelvei mellom den andre og den tredje tilnæringsmåten; spørsmålene og rekkefølgen har vært bestemt på forhånd, men jeg har vært fleksibel og kunnet forfølge ting som informantene har tatt opp underveis, og i noen tilfeller stilt oppfølgingsspørsmål til egne spørsmål, som jeg på forhånd ikke hadde tenkt på.

Utfordringer i intervjusituasjonen kan være både i selve utformelsen av intervjustørsmålene, men også i utførelsen. En bør etterstrebe åpne spørsmål som inviterer informanten til å reflektere og gi fylldige svar, samtidig som en sørger for at informanten faktisk svarer på det en spør om. I tillegg skal en unngå ledende spørsmål. Eksempler på utfordringer i gjennomførelsen kan være tause informanter; pratsomme informanter, eller informanter som forsøker å ta over kontrollen over intervjuet.

4.2.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse, også kalt innholdsanalyse (Grønmo 1996, referert i Thagaard 2002: 59) har en lang tradisjon innenfor kvalitativ forskning. Et viktig skille mellom data som analyseres på denne måten; i motsetning til for eksempel analyse av intervjudata (selv om disse kan foreligge i tekstform) er at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal

bruke dem til, noe som er viktig å være oppmerksom på (Thagaard 2002:59). I følge Silverman (2001: 119) brukes ofte dokumentanalyse for å skaffe til veie bakgrunnsinformasjon til den ”virkelige” analysen. Det er denne strategien jeg har valgt i min studie.

4.2.3 Casestudier

Casestudie er et mangeslunget begrep, og det er relativt liten felles forståelse for hva begrepet egentlig innebærer (Thagaard 2003: 47). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Yin (2003) sin definisjon, som i følge Thagaard (2003: 47) er det perspektivet som er mest utbredt innenfor litteraturen om casestudier. Yins definisjon er todelt, og forholdsvis omfattende (Yin 2003:13-14):

”1) a case study is an empirical inquiry that

- *investigates a contemporary phenomenon within it's real-life context, especially when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*

2) The case study inquiry

- *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
- *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result*
- *benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis. “*

Casestudie er i følge Yin (ibid: 14) ikke ensbetydende med kvalitativ forskning, men kan like gjerne inkludere kvantitative metoder og data. Et av særpregene med casestudier er at fokuset i analysen rettes mot én eller flere enheter som representerer studiens case(s) (Thagaard 2003: 47). Enhetene i en slik studie kan være organisasjoner, personer eller grupper. Når det er større enheter som er i fokus, slik som f.eks. en organisasjon, er det organisasjonen som helhet som representerer fokus for studien, ikke enkeltpersonene som forskeren har fått informasjon fra (ibid: 47-48). Ringdal (2001, referert i Thagaard 2003: 48) skriver at casestudier kan

defineres som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter. Det som er hovedpoenget er å oppnå ”rikholdig informasjon om de enhetene eller «cases» som studien fokuserer på” (Thagaard 2003: 48).

4.3 Forholdet mellom teori og metode

Jeg har valgt en noe annerledes teoretisk innfallsvinkel enn det Hetle m.fl. og Skivenes og Trygstad gjør. Hetle m.fl. (2005) benytter Argyris og Schön (1978) sitt perspektiv på lærende kontra ikke-lærende organisasjoner, og Skivenes og Trygstad (2005) benytter seg av maktperspektivet som mulig forklaringsmodell. Jeg har valgt å bruke en modifisert utgave av Hirschmans (1970) *Exit, Voice and Loyalty*-modell og Strand (2007) sine fire organisasjonstyper, som til sammen danner den teoretiske modellen, supplert med institusjonell teori (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983; Scott 2001) som et forklarende perspektiv. Den teoretiske modellen brukes for å illustrere to av dimensjonene som omgir varsling; konteksten varsleren opptrer i (Hirschman 1970) og konteksten lederne opptrer i (Strand 2007). Jeg mener derfor det er en god sammenheng mellom de dataene jeg får gjennom intervjuene, og den teoretiske modellen. I tillegg til de dataene som samles inn gjennom intervjuene, gjennomfører jeg en forholdsvis omfattende dokumentanalyse som tar sikte på å gi et bakgrunnsteppe for forståelsen av de dataene informantene gir; sykehusreformen fra 2002, som danner grunnlaget for den organisatoriske konteksten med strukturelle endringer (ny eier, enhetlig ledelse) og en gjennomgang av forarbeidet og selve endringene i Arbeidsmiljøloven⁴³ som utgjør den juridiske konteksten.

4.4 Bruk av teori

Roness (1997:97-112) skisserer fire ulike strategier for å håndtere teorimangfoldet; avskjerming, utfylling, konkurrering og sameining. Med avskjerming menes å velge ut i hovedsak en teori som for å forklare fenomener, som en videreutvikler. Utfylling er en strategi hvor en ser på fenomenet som studeres gjennom flere ulike perspektiver eller teorier, mens det med konkurrering menes å velge mellom ulike teorier ut fra en vurdering av deres forklaringskraft. Sameining innebærer at en tar inn elementer fra flere ulike teorier, og

⁴³ I all hovedsak Arbeidsmiljølovens § 2-4, § 2-5 og § 3-6 som omhandler retten til å varsle, vern mot gjengjeldelse og arbeidsgivers plikt til å legge til rette for at varsling skal kunne skje.

hovedpoenget er å få frem hvordan de ulike elementene virker sammen i det som fremstår som en ny eller overordnet teori. I motsetning til utfylling og konkurrering blir ikke de opprinnelige teoriene holdt fra hverandre, men inngår som en helhet (ibid: 106). Dette kan sees på som en teori, men grunnlaget for teorien vil da være et mye videre sett med oppfatninger om sammenhenger enn for eksempel avskjerming, selv om grensene mellom disse kan oppfattes som uklare. Sameining er i følge Roness ”[...] mest omfattande dersom det blir henta inn element frå teoriar som høyrer til ulike kategoriar [...]” (op.cit). Jeg mener at det er sameining som ligger nærmest til den strategien jeg har valgt, nettopp fordi ulike teorier eller perspektiver blir smeltet sammen til en mulig forklaringsmodell.

Formålet med studiet er å se nærmere på hvordan ledelse og kommunikasjon i helseforetak foregår når det oppstår vanskelige situasjoner, her eksemplifisert gjennom varsling som organisasjonsfenomen. For å beskrive og forsøke å skape en forståelse for konteksten dette foregår i, har jeg valgt å benytte en todelt tilnærming, der jeg først presenterer en organisasjonsekstern og en organisasjonsintern kontekst for varsling, og sier noe om utfordringene dette kan skape (studiens første problemstilling) og senere hvordan ledelsen og ansatte reagerer på varsling og hvilke rutiner som finnes for varsling (studiens andre problemstilling). Denne fremstillingen presenteres i kapittel 6.

4.5 utfordringer knyttet til metodevalgene

Det er særlig to typer problemer som knytter seg til valget av metode; etiske problemer, og problemer knyttet til troverdigheten. Jeg skal ta for meg det siste først. Begreper som validitet, reliabilitet og generaliserbarhet knyttes ofte til kvaliteten på forskningen. Med reliabilitet, eller pålitelighet, menes hvorvidt en ved gjentatte målinger med samme måleinstrument får samme resultat (Ringdal 2001:166); eller sagt på kvalitativt vis, i hvilken grad en er konsistent i hvordan ulike tilfeller tildeles den samme kategorien av ulike observatører eller av den samme observatøren ved ulike anledninger (Hammersley 1992a: 67, referert i Silverman 2001: 225). Validitet, eller gyldighet, går på hvorvidt en faktisk måler det en vil måle (Ringdal 2001: 166); Hammersley (1990:57, referert i Silverman 2001: 232) definerer det slik; ”By validity, I mean truth: interpreted as the extent to which an account accurately represents the social phenomena to which it refers”. Forholdet mellom disse illustreres av Kirk og Miller (1986: 19, referert i Silverman 2001: 225) ved hjelp av to termometre som blir stukket i en kjele med kokende vann. Termometer A viser 82 grader hver gang det blir stukket

i vannet (som koker ved 100 grader), mens termometer B varierer rundt ca. 100 grader. A er reliabel, men ikke valid, mens B ikke er reliabel, men forholdsvis valid. I følge Ringdal (2001: 166) er reliabilitet et rent empirisk spørsmål, mens validitet også krever en teoretisk vurdering. Med generaliserbarhet menes hvorvidt resultatene en finner kan sies å være gyldige i andre sammenhenger. Kvalitativ forskning blir ofte kritisert for å ikke være generaliserbar på grunn av utvalgenes størrelse, dvs. at de ikke kan sies å være representative. Jeg skal komme tilbake til hvordan en kan adressere dette mot slutten.

Det er imidlertid omstridt hvorvidt disse begrepene har relevans for kvalitative data (Ringdal 2001: 247). Thagaard (2002: 169-170) bruker troverdighet og bekreftbarhet i stedet for reliabilitet og validitet, og overførbarhet i stedet for generaliserbarhet.⁴⁴ Troverdigheten knyttes til at forskeren gjør rede for hvordan dataene utvikles; bla. ved at en skiller mellom den typen informasjon en har fått under feltarbeidet, og egne vurderinger av denne. Silverman (2001: 231) mener at både reliabilitet og validitet er viktige begreper i feltarbeid; og at reliabilitet kan oppnås gjennom bruk av standardiserte metoder når en skriver feltnotater og transkriberer intervjuer. Når det gjelder intervjuer og tekst, kan reliabiliteten styrkes ved at flere forskere analyserer de samme dataene. Bekreftbarhet, eller validitet, knyttes i følge Thagaard (2002: 170) til *"vurderinger av de tolkningene undersøkelsen fører til. Forskeren bør gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger"*. Silverman nevner også noen standardkriterier for vurdering av validitet (2001: 233); forskerens påvirkning på miljøet som studeres (Hawthorn-effekten), forskerens verdier, og hvordan en forholder seg til respondentens beretning – dvs. hvorvidt respondenten sin opplevelse er "fakta" om verden (positivisme), om de er aktivt konstruerer sin egen sosiale verden (emosjonalisme) eller om respondenten og intervjueren sammen konstruerer mening (konstruksjonisme) (se Silverman 2001: 86-87; Creswell 2003: 6). Jeg skal komme tilbake til hvor min studie plasserer seg i forhold til dette avslutningsvis. Silverman (2001: 248) foreslår fem måter en kan validere kvalitativ forskning; analytisk induksjon, konstant komparativ metode (teste foreløpige hypoteser i andre case), aktivt søke case som avviker, omfattende databehandling og formålstjenlig tabulering (se Silverman 2001: 237-240).

Overførbarhet, eller generaliserbarhet, er i følge Thagaard (2002: 170) knyttet til at den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt studie, kan være relevant også i andre

⁴⁴ Jeg velger likevel å bruke de tradisjonelle benevnelsene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet for å unngå forvirring rundt begrepsbruken.

situasjoner. Det knyttes også til at tolkningen ”*vekker gjenklang hos lesere med kjenneskap til de fenomenene som studeres*” (ibid). Argumentasjonen for overførbarhet er i følge Thagaard særlig relevant i casestudier, hvor muligheten for overførbarhet kan være innebygget i forskningsopplegget. Silverman (2001: 249-251) gir tre mulig svar på hvordan en kan oppnå generaliserbarhet i kvalitative studier; å kombinere kvalitativ forskning med kvantitative målinger av populasjonen (Hammersley 1992, referert i Silverman 2001: 249), formålsbestemte stikkprøver (sampling), og teoretiske stikkprøver.

Den andre utfordringen ligger i de etiske sidene ved forskning. Thagaard (2002: 23) legger til grunn tre hovedprinsipper for en diskusjon rundt forskerens etiske ansvar i kvalitativ forskning. For det første må utgangspunktet være *informert samtykke*; det vil si at informanten har krav på å få kjenneskap til formålet med studiet, og hovedtrekkene i prosjektet, slik at vedkommende kan vurdere fordeler og ulemper før han/hun velger å delta. Til dette knytter det seg to utfordringer, for detaljert informasjon om hva studiets formål er kan påvirke informantens atferd, og for det andre er det begrenset hvor mye informasjon forskeren kan gi om hvordan studiet vil utvikle seg, fleksibiliteten som ligger i et kvalitativt opplegg gjør at studiet kan endre seg underveis. Det andre prinsippet er kravet om *konfidensialitet*. Dette innebærer at all informasjon som gis skal behandles konfidensielt, og at forskeren skal hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på (NESH 1993, referert i Thagaard 2002: 24). Dette innebærer for det første anonymisering av informantene, noe som gjør at forskeren blir dratt mellom kravet til anonymisering av informantene, og å fremstille resultatene på en måte som oppfyller kravene til pålitelighet. Dette kan være særlig vanskelig i små og gjennomsiktlige miljøer. For det andre innebærer det at andre ikke skal få innsyn i materialet. Gjenbruk av data skal derfor bare skje med tillatelse fra informantene. Det tredje prinsippet er knyttet til *konsekvensene av å delta i forskningsprosjekter* (Thagaard 2002: 26). En generell norm er her at informantene ikke skal utsettes for økt risiko for fysisk eller psykisk skade eller belastning. Utfordringen er å beskytte informantens integritet på en slik måte at forskningen ikke medfører negative konsekvenser for de som deltar.

4.6 Hvordan blir disse utfordringene møtt?

Jeg har forsøkt å adressere de etiske utfordringene gjennom måten dataene samles inn, og ikke minst presenteres på. Før prosjektet gikk i gang, ble det meldt til, og godkjent av, NSDs avdeling for personvern i forskning. Både foretak og informanter aidentifiseres, og detaljer som kan føre til identifisering utelates. Formålet var todelt; for det første å beskytte informantenes identitet, og sikre konfidensialitet, men også for å gjøre det enklere å få tilgang til organisasjonene. Intervjuene tas også opp på bånd, og transkriberes senere. De av informantene som har ønsket det, har også fått oversendt dette til gjennomlesning og godkjenning, for å sikre at de kan stå inne for det som er sagt. Både før og etter intervjuene har jeg opplyst om at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet, uten noen form for begrunnelse. Informantene signerer også en erklæring om informert samtykke, og mottar et informasjonsskriv om hva formålet med studiet er, og litt om hvilke tema som blir tatt opp, slik at informantene skal kunne fatte en informert avgjørelse om hvorvidt de ønsker å delta i prosjektet.

Som nevnt er det en del utfordringer knyttet til reliabilitet, validitet og generaliserbarhet i forhold til metodevalgene. Slik Silverman skisserer (2001: 231) har jeg benyttet den samme malen for transkriberingen av alle intervjuene, for å bedre reliabiliteten. Jeg gjør også rede for hvordan dataene utvikles (gjennom kvalitative intervju, og gjennom dokumentanalyse), blant annet skiller jeg mellom hva som den informasjonen som innhentes gjennom selve intervjuet, hva som innhentes via styreprotokoller etc. – og hva som er mine vurderinger av denne informasjonen (Thagaard 2002: 170).

Et annet moment er en vurdering av min påvirkning på miljøet som studeres (Hawthorn-effekten) – blant annet har det ene foretaket initiert et prosjekt for å kartlegge og utvikle rutiner for hvordan varsling skal foregå. Det er ikke dermed sagt at dette ikke er noe som ville kommet av seg selv; med tanke på den nye arbeidsmiljøloven er det vel snarere sannsynlig, men flere av informantene har påpekt at deltakelsen i studiet har ført til at de har blitt mer obs på problemstillinger knyttet til varsling og kommunikasjon. Dette, i tillegg til en vurdering av egne verdier – utgjør en del av arbeidet med å gjøre forskningen mer valid, eller bekreftbar.

Når det gjelder hvordan studien forholder seg til respondentens beretning, så plasserer jeg meg innenfor et konstruktivistisk perspektiv (Creswell 2003:6, 8; Thagaard 2002: 41-42, 83) – med hvilket det menes at kunnskap konstrueres av både respondenten og forskeren i en sosial samhandling. Gjennom åpne spørsmål søker forskeren å forstå og beskrive respondentens syn på ulike tema, men aksepterer samtidig at deres egen bakgrunn former tolkningen av respondentens syn (Creswell 2003: 8). I min studie har dette blant annet vist seg gjennom at jeg som teoretiker har opplevd at jeg har hatt et annet syn på for eksempel hvordan sykehusreformen har forandret hverdagen til foretakene, enn det respondentene selv har hatt.

Med tanke på generaliserbarhet, eller overførbarhet, har jeg forsøkt å trekke veksler på å kombinere kvantitative data fra Hetle (2005) og Skivenes og Trygstad (2005) med min egen studie, særlig i utarbeidelsen av intervjuguiden og problemstillingen. Formålet med dette er å gå fra den generelle til det spesifikke; å se nærmere på de delene av fenomenet varsling som kan være vanskelig å fange opp ved hjelp av kvantitative metoder (Silverman 2001: 249; Skivenes og Trygstad 2005: 58). I følge Thagaard (2002: 170) er overførbarhet knyttet til at den forståelsen som utvikles innenfor rammene av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Selv om resultatene fra studien ikke gir grunn for noen allment gyldig generalisering, er det ikke utenkelig at de til en viss grad kan rekontekstualiseres i andre organisasjoner, og således være overførbare. Jeg benytter to ulike case, og ved å se på hvordan studiets tema behandles i de to ulike organisasjonene kan en kanskje være i stand til å si noe om overførbarheten til studiet.

4.7 Refleksjon og erfaringer rundt fremgangsmåten

Fleksibilitet er en egenskap ved kvalitativ forskning som trekkes frem som særlig viktig (Thagaard 2002: 28). Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom at de ulike aspektene i forskningsprosessen delvis overlapper hverandre, slik at for eksempel analyse og datainnsamling delvis foregår samtidig. I tillegg foregår ikke prosessen nødvendigvis langt en linær tidslinje, der en starter med et forskningsspørsmål eller en teori, og så tester denne, slik en ofte gjør i kvantitativ forskning. I mitt eget tilfelle, opplevde jeg at de teoretiske modellene ikke ble ferdigutviklet før mot slutten av den første datainnsamlingsperioden. Jeg begynte arbeidet med en bred tilnærming til fenomenet varsling, og valgte så to helseforetak som case; både fordi de er interessant siden de opererer i det offentlige rom i form av at de utfører en

sentral funksjon for samfunnet, men også av hensyn til tilgang på informanter, som jeg antok ville være enklere i en offentlig organisasjon enn i en privat. Helsesektoren var imidlertid ny for meg, og jeg måtte derfor innledningsvis bruke mye tid på å lese meg opp på feltet; særlig sykehusreformen har stått sentralt i dette arbeidet. Ved å dra vekslers på tidligere forskning (Hetle 2005, Skivenes og Trygstad 2005) og gjennom tilegnelsen av kunnskap om feltet, utviklet jeg det som etter hvert ble problemstillingen. De aktuelle informantene i de to foretakene ble plukket ut delvis på grunn av deres stilling; eksempelvis representanter for ledelsen for å kunne si noe om hvordan ledelsen på avdelings- og toppnivå ser på studiets tema, og tilsvarende for ansattrepresentanter. Delvis har jeg også benyttet snøballmetoden (Thagaard 2002: 54), der en får tips fra informanter eller andre med kjennskap til fagfeltet. Noen informanter ble plukket ut på bakgrunn av sistnevnte, men jeg har i de tilfellene ikke bekreftet overfor den som har tipset at jeg har spurt vedkommende.

Som nevnt antok jeg at det å velge to offentlige organisasjoner som case, ville gjøre det lettere å få tilgang til informanter. All den tid jeg ikke har forsøkt et tilsvarende opplegg i en privat organisasjon, er det selvsagt ikke grunn for å si noe om eventuelle forskjeller eller likheter; men min erfaring har vært at begge foretakene har vært positive til å delta i prosjektet, i likhet med de fleste av informantene som har blitt spurt. Et unntak må imidlertid nevnes; det har vært vanskeligere å få avtalt intervju med ansattrepresentanter enn med topp- og avdelingsledere. I den første intervjurunden sendte jeg forespørsel til tre representanter for toppledelsen, en avdelingsleder og i alt fire representanter for de ansatte (tillitsvalgte). Alle de fire lederne stilte seg positiv til intervju, mens bare en av de tillitsvalgte ønsket å stille opp. Av fire spurte, ønsket to ikke å delta (i et av tilfellene måtte jeg purre to ganger før jeg fikk svar) og en svarte ikke (etter to purringer) – mens den fjerde viste interesse etter første henvendelse. Lederne var alle positive og svarte etter første henvendelse. Begge de to som svarte negativt begrunnet det med at de ikke hadde tid til å stille opp. Det at folk ikke ønsker å stille opp, eller at en som forsker ikke får adgang, er i seg selv viktig informasjon i prosjektet (Thagaard 2002: 57). At flere av ansattrepresentanter ikke ønsker å stille opp, mens ledelsen gjør det, kan selvsagt skyldes at ledere i større grad kan tilpasse hverdagen og dermed har enklere for å arbeide inn et intervju, men det er vel ikke utenkelig at temaet også har spilt inn.

Bruken av et tilgjengelighetsutvalg⁴⁵ basert på strategisk utvalg⁴⁶ kan føre til en viss skjevhet i utvalget, siden det er en tendens til at et slikt utvalg vil representere folk som er fortrolige med forskning, og/eller at det er mennesker som i større grad enn det som er vanlig, føler at de behersker sin egen livssituasjon, og dermed ikke har noe i mot innsyn fra forskeren. I følge Thagaard (2002: 55-56) betyr dette at det er viktig å diskutere *”utvalgets sammensetning i forhold til de konklusjonene undersøkelsen kommer frem til”*. Særlig bør det reflekteres over hvilke data en eventuelt går glipp av – når det gjelder min problemstilling mener jeg at selv om utvalget nok er skjevt, så har jeg dekket inn flere ulike profesjoner innenfor foretakene, og har ledere på ulike nivåer og med svært ulik bakgrunn. Selv om utvalget er noe begrenset, og delvis skjevt, så mener jeg at bruken av to nokså ulike foretak, i alle fall kan føre til ny kunnskap om hvordan varsling behandles i forhold til de andre temaene for studiet. Selv om funnene ikke er generaliserbare, er det ikke utenkelig at de kan rekontekstualiseres i andre, lignende organisasjoner, eller danne bakgrunn for en større, kvantitativ undersøkelse. Som nevnt er det også en del trekk ved fenomenet varsling som er vanskelig å avdekke i kvantitative undersøkelser (Skivenes og Trygstad 2005:58).

⁴⁵ At en velger en seleksjonsmåte som sikrer at en får informanter som er villige til å stille opp (Thagaard 2002: 54-55)

⁴⁶ Dvs. at en velger informanter som har kvalifikasjon eller egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen(ibid)

Kapittel 5 – Presentasjon av helseforetakene

5.0 Om oppgavens case

I dette kapitlet vil jeg presentere det de to helseforetakene som danner case for studiets tema og problemstilling. Av hensyn til aidentifisering av både foretakene og informantene i som har deltatt i studiet, har jeg valgt å i liten grad gå inn på detaljer som antall ansatte, antall pasienter eller strukturen i de to foretakene. Av samme grunn er de ulike informantene ikke nevnt ved stillingstittel, men som henholdsvis representanter for toppledelsen, avdelingsledelsen og ansattrepresentanter. I alt 8 informanter har blitt intervjuet ved de to ulike foretakene, 5 ved Foretak A og 3 ved Foretak B. Foretak A er et større foretak, mens Foretak B er blant de mindre, når det gjelder antall ansatte, pasientgrunnlag og budsjett.

Hovedtema for oppgaven har vært ledelse, kommunikasjon og varsling i helseforetak. Formålet har vært å se nærmere på hvordan ledelse og kommunikasjon foregår innenfor helseforetakene, og om endringene i arbeidsmiljøloven har medført noen endringer i kommunikasjonsrutinene i foretakene – både når det gjelder rutiner for intern så vel som ekstern kommunikasjon. Blant annet lojalitet, omdømme og omdømmehåndtering har vært sentrale tema her. Når det gjelder varsling har jeg valgt å styre klar av konkrete varslingssaker, og heller konsentrert meg om hvilke rutiner som finnes, og informantenes tanker og refleksjoner rundt temaet varsling, blant annet i forhold til arbeidsmiljøloven. Tema her har særlig vært hvordan en skal legge til rette for at varsling skal skje, og hvilke muligheter de ansatte har for å ytre seg. Årsaken til at jeg har valgt å unngå spesifikke saker er delvis av hensyn til aidentifisering, noe som ville gjort det vanskelig å kunne bruke varslingssakene uten å endre spesifikke detaljer forholdsvis mye⁴⁷. En annen årsak har vært av hensyn til tilgang; antakelsen var her at det ville være enklere å få informanter og foretakene med på undersøkelsen dersom spesifikke varslingssaker ikke var et tema. Det er selvsagt vanskelig å si hvorvidt den vurderingen er riktig, men flere av informantene og kontaktpersonene på foretaksnivå har nevnt at dette var en side ved oppgaven som gjorde det lettere å ta avgjørelsen om å delta. Rent teknisk har intervjuene blitt transkribert på bokmål,

⁴⁷ Noe som for så vidt ikke er uvanlig innenfor samfunnsvitenskapene, men når det er spesifikt reaksjonene på slike saker, og hvordan de blir behandlet, så gir det etter mitt syn liten mening å foreta slike grep.

de ulike informantene har hatt ulike dialekter, og av hensyn til aidentifisering har jeg valgt å standardisere måten det snakkes på. Ut over det er intervjuene transkribert ord for ord.

Jeg vil nå presentere de ulike informantenes syn på disse temaene. Før jeg går løs på selve temaene, vil jeg gi en kort presentasjon av de fem ulike informantene ved Foretak A.

5.2 Informanter i Foretak A

Tre av informantene, A1, A2 og A3 er representanter for toppledelsen ved Foretak A. A4 er representant for avdelingsledelsen ved en av avdelingene ved Foretak A, og A5 er ansattrepresentant for en av profesjonene ved en avdeling ved Foretak A (imidlertid en annen avdeling enn A4 representerer). De ulike informantene er alle intervjuet på deres kontor, eller et sted de selv har kunnet velge. Intervjuene har vært avtalt på forhånd, og er alle tatt opp på bånd, og transkribert i ettertid. De av informantene som har ønsket det⁴⁸, har fått oversendt transkripsjonen slik at de har kunnet lese gjennom intervjuet, og eventuelt kunne trekke deler eller hele intervjuet. Ingen av informantene har valgt å trekke noe av intervjuet.

5.3 Kommunikasjon og kommunikasjonsrutiner

I tiden etter sykehusreformen i 2002 har det vært en markant økning i fokus på informasjonsvirksomhet. I 2001 hadde bare 33 % av sykehusene egne informasjonsledere, og av dem var bare 20 % inkludert i toppledelsen (Byrkjeflot og Angell 2007: 89). Basert på tall fra FSI (2001), og INTORG-undersøkelsene (1999, 2001, 2003 og 2005) estimerer Byrkjeflot og Angell at det har vært en dobling i antall informasjonsarbeidere mellom 2001 og 2005. En undersøkelse blant informasjonsansvarlige i 26 norske helseforetak (Wæraas og Østhus – 2007) viser at 21 av 26 spurte informasjonsansvarlige mente at det var av meget stor eller stor grad nødvendig for foretaket å utvikle ny informasjon om hvem foretaket/sykehuset er og hva de står for etter sykehusreformen. Omdømme er et av de begrepene som har blitt viktig i dette arbeidet, og resultatene fra Wæraas og Østhus' undersøkelse viser at det er noe foretakene setter fokus på. Halvparten av foretakene i undersøkelsen har gjennomført

⁴⁸ Tre av fem informanter ønsket dette.

omdømmemålinger, og 24 har hatt det som et tema på styremøter. Omdømme har vært et av temaene jeg har tatt opp med mine informanter med tanke på hvordan de kommuniserer med sine omgivelser.

5.3.1 Omdømme i Foretak A

Wæraas (2004:63) definerer omdømme som ”*summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen*”. Røvik (2007) skiller mellom omdømme og omdømmehåndtering, der sistnevnte er den aktive forvaltningen av omdømmet. Men hva legger foretakene selv i omdømmebegrepet? Jeg spurte mine informanter hva de la i begrepet, og svarene sammenfaller i stor grad med Wæraas’ definisjon:

”Nei, det er jo. Kan en si; alle interessentenes syn på hvordan vi opptrer og fungerer, for jeg tror de to dimensjonene er viktige. Fordi det viser seg at et subjektivt inntrykk av tilbudet består av måten du oppfatter det på, og det som det faktisk inneholder. Og.. en skal ikke si at en slutter å forundre seg over det, men det er klart at en må ta inn over seg at de to tingene ikke nødvendigvis henger i hop” (Informant A1).

”Det er jo ikke så enkelt å definere, det er jo ikke noe sånn.. et omdømme er jo summen av alle subjektive inntrykk, det er jo ikke noe fasit på hva som er omdømmet til en organisasjon. Det er ikke noe sånn felles, det er jo den subjektive opplevelsen og inntrykket hver enkelt har av den organisasjonen, basert på – ja både egne erfaringer og det en har hørt og lest” (Informant A2).

”I omdømme, så tenker jeg først og fremst, hva synes andre om oss? Hva synes pasientene om oss, hvordan opplever de oss? Hva synes folk flest om oss? Studentene?” (Informant A4).

Omdømme var noe alle informantene hadde et forhold til, både på toppledernivå, avdelingsnivå og på ansattnivå. Informantene vektla at omdømme var en subjektiv oppfatning av organisasjonen, men understreket også at det var forskjeller på hvordan folk flest og hvordan fagfolk bedømte omdømmet:

”Nei, det er jo sikkert stor forskjell på hva vi som fagpersoner legger i det og det som pasientene legger i det. Pasientene har jo ikke så veldig mye mer å forhold seg til enn

det som står i avisen og i media og slikt. [...] For rekruttering av fagfolk har det helt sikkert noe å si. For det klart, hos oss, den er gjerne ikke så objektiv.. den informasjonen vi får heller da. Det går jo gjerne på kjennskap, du kjenner en som jobber der som en har god tiltro til, og som en kanskje kjenner fra før og som en har hørt mye godt om.” (Informant A5).

På spørsmål om vedkommende trodde omdømmet var en faktor når det gjaldt rekruttering av fagpersoner svarte informant A3 slik:

”Omdømme? Eh. Ja, men det kommer an på i hvilken form det omdømmet har kommet i. Fagfolk rekrutteres på faglig aktivitet, faglige resultater, forskning også videre. Det er det man rekrutterer fagfolk på... og hvis vi da er nummer sånn og sånn på vitenskapelig aktivitet så rekrutterer vi mer på det enn om det har stått i avisen at.. flere pasienter velger å behandles hos oss, eller noe lignende. Jeg tror det er vitenskaplig aktivitet, det er det som når faghjertene mest av alt.” (Informant A3)

Informanten mener også at befolkningen i større grad lar seg påvirke av media enn det fagmiljøene gjør.

Omdømmet er åpenbart noe foretakene legger vekt på, og jeg lurte dermed hvilken rolle det spilte for foretakene med et godt eller dårlig omdømme. Momenter som ble nevnt enten av informantene selv, eller som et spørsmål var blant annet fritt sykehusvalg, rekruttering og tildeling av ressurser. Relatert til ordningen med fritt sykehusvalg er det ingen av informantene som tillegger omdømmet spesielt stor vekt, og generelt sett har en ikke hatt noen store endringer i pasientstrømmen til eller fra Foretak A som et resultat av dette, noe informant A1 forklarer slik:

”Og inntrykket er at, dette med fritt sykehusvalg, det er der en liten andel av pasientene som benytter seg av. Det tror jeg har vært til en viss overraskelse, både for politiske myndigheter og oss som driver sykehus, at det er slik. Men det tror jeg nok illustrerer at det er sterke bånd til dette med liv og helse, hvor det foregår, nærhet til pårørende og alt dette [...] og derfor så har vi jo ikke merket noen nedgang eller noen dramatisk omlegging av pasientstrømmene som en konsekvens av retten til fritt sykehusvalg” (Informant A1).

Denne oppfatningen deles også av informant A3, som også er en del av ledelsen ved Foretak A, som sier at:

”[...] innenfor noen fagområder, så klarer vi ikke alltid å opprettholde den fristen som pasienten har rett på når han skal ha behandling. Når vi da kontakter disse pasientene og sier ”vet du, vi beklager, men vi kan ikke opprettholde fristen viser det seg, men vi kan hjelpe deg slik at du får et tilbud på et annet sykehus” – så viser det seg at så vil man ikke det. Et overveiende antall av pasientene ønsker ikke det, de vil stå i kø for å få et tilbud her. [...] Så jeg vil si at det er våre faglige resultater som er helt avgjørende for hvor godt omdømme vi kan få altså. Det nytter ikke at folk synes vi er kjekk og grei hvis ikke vi gir faglig gode resultater” (Informant A3).

En annen ting som nevnes i forbindelse med omdømme er hvordan de ansatte selv opplever det å være en del av organisasjonen;

”[...]Lagånden internt er jo også viktig, de ansatte skal være stolt av å jobbe i Foretak A, på sykehus A. Klart det er kjempeviktig. At en kan si ”ja, jeg jobber på Sykehus A!” i stedet for ”ja, eh, jeg jobber i helsevesenet”. Det er det at en går på jobb med litt stolthet og det blir en annen kultur.” (Informant A2).

Oppfatningen blant informantene heller mot at omdømmet er viktigere for rekrutteringen av fagpersoner enn det er for å skaffe seg nye pasienter gjennom for eksempel ordningen med fritt sykehusvalg. Imidlertid er det et moment ved forholdet sykehus-pasient som informantene trekker frem;

”[...] For det som er viktig, er jo ikke at vi skal ha et godt omdømme, at vi skal slå oss på brystet – at folk synes vi er så flinke, det er ikke det som er viktig. Det viktige er at befolkningen har en trygghet; om at ”når jeg blir syk, så får jeg den hjelpen jeg trenger, når jeg trenger den”. [...] Jo, dette med tryggheten i befolkningen. Det er det som er det viktigste når det gjelder omdømme i befolkningen.” (Informant A2).

Dette med at befolkningen skal oppleve trygghet, er noe også informant A1 trekker frem i forbindelse med spørsmål om hvilke konsekvenser et dårlig omdømme kan få for foretaket:

"[...] Det blir negative holdninger i befolkningen, og det som, det nå en ting, men det som vi virkelig er redd for, det er jo at pasienter skal inngis noen form for utrygghet. Som en konsekvens av det – at man trekker paralleller til egen livssituasjon og sykdom." **(Informant A1).**

Et tredje moment jeg spurte om når det gjaldt omdømme, var hvorvidt det kunne påvirke ressurstildelingen. Informant A1 stiller seg tvilende til dette selv om vedkommende ikke ville utelukke det helt;

"Nei, jeg kan ikke si at jeg har noen følelse av det. [...] Her er det så mange motstridende politiske elementer som påvirker, at jeg tror at dette med omdømme blir mer, av helt begrenset betydning, om noen. Der kan sikkert folk i din bransje si mye mer enn jeg kan, men det er en sånn intuitiv reaksjon" **(Informant A1).**

Imidlertid var dette et spørsmål som gikk direkte på hvorvidt A1 trodde at omdømme hadde noe å si i forhold til tildelingen av ressurser fra helsedepartementet/Stortinget. Informant A2 tok opp noe det samme temaet når vi snakket om omdømme og konsekvenser av et godt eller dårlig omdømme;

"[...]Men videre dette med hvorfor det er viktig med omdømme; dette med kampen om hva skal vi si, ressursene, for eksempel å få ekstra bevilgninger, være den som får kompetansesenter og alle de tingene der, det er klart at det er mye basert på fakta, på faktagrunnlag, forskning og sånne ting, men alt er jo med på å bygge et omdømme – du har lettere for å være med å posisjonere deg til å få de spennende tingene hvis du har et godt omdømme på ulike områder" **(Informant A2).**

Foretaket måler også omdømmet, både som en del av landsomfattende pasientmålinger i regi av det regionale helseforetaket, men foretaket har også egne målinger, både på foretaksnivå og på avdelingsnivå. For å kunne bruke disse målingene som et redskap, har foretaket skilt mellom ulike målgrupper i målingene, og splittet målingene opp i pasienter, pårørende og folk som ikke har hatt noen tilknytning til organisasjonen, samt politikere, ansatte og førstelinjetjenesten. I tillegg hadde avdelingen jeg var inne på også gjennomført en måling, både blant avdelingens egne ansatte, pasienter, og folk som ikke hadde vært pasienter ved

avdelingen. Mediesaker er også noe som er en fast post på styremøter, der adm.dir orienterer om saker som har vært i media på godt og vondt.

I tillegg til hva informantene legger i begrepet, og hvilken rolle det spiller for foretaket, har jeg også spurt om hvilke konsekvenser et dårlig omdømme kan få for foretaket, hva foretaket kan gjøre for å rette opp et slikt omdømme, og hva som kan føre til et dårlig omdømme. Jeg skal begynne med det siste; hva som kan skade omdømmet eller føre til et dårlig omdømme – informant A1 beskriver det slik;

”Ja, enkeltsaker har stor betydning. Det siste året har illustrert det med all tydelighet for oss. [...] Det er eksempler som fort kan eh.. bli gjenstand for, kan en si – vektet nyansering som fort skaper kontrastering, og som gir anledning til kritiske holdninger.” (Informant A1).

Informanten mener at media har en tendens til å blåse opp saker som er av negativ karakter, og i mindre grad tar opp positive saker, selv om også disse sakene kommer frem. A1 mener imidlertid at det ikke bare er negativt at media fokuserer på slike enkelthendelser;

”Det er en vektlegging på kontrastering og uhell, hendelser – men det har jo mye positivt med seg også – det er jo en viktig rolle, ikke sant. Vi ønsker jo å bli kikket i kortene. Men om en skulle kommentere å bli kikket i kortene så er det jo en følelse av at kontrastering blir viktig som ingrediens, snarere enn å få frem hendelsene som sådan. [...] Men enkeltsaker er viktige, mye viktigere enn en tror, i forhold til at vi har på Sykehus A [antall] pasienter i året, som legges inn her for et opphold, så er det kanskje 5-10 i året som påvirker omdømmet. Og det er jo veldig viktig for meg i blant å få sagt; for det viser jo kraften og saften i enkelthendelsene. Og som gjerne ikke heller er en indikasjon på noe som helst annet enn den hendelsens innhold.” (Informant A1).

A1 tror imidlertid at det i hovedsak er snakk om at slike hendelser bare gir et midlertidig dårlig omdømme, men er som nevnt over mest redd for at det skal gå på tilliten løst, og skape utrygghet blant pasientene. A2 på sin side, trekker frem gjentakende saker som et moment som kan føre til svekket omdømme;

”Det er.. jo vanskelig, det kan være alt. Jeg tror egentlig ikke en sånn enkeltpasientsak, den kan nok skade til en viss grad, men enkeltstående saker, det er mer hvis det er en sånn.. gjentakende, hvis det er en systemsvikt som er gjentakende, for jeg tror alle er klar over at man gjør feil innimellom[...] ja det kan jo være enkelthendelser også hvis de er graverende nok, hvis det avdekkes.. jeg tror det er større, systematiske saker.” (Informant A2).

A3 er også inne på hva som kan skade omdømmet, og trekker inn ansatte som er ute og uttaler seg i media;

”[...] jeg vil si at det som vil skade vårt omdømme er om noen ansatte synes at de ville gå ut med noe så forferdelig forhold at de følte at de måtte ut i avisene, og som vi overhodet ikke kjente til. Det vil jeg si at er skadelig. Jeg vil si det er skadelig for oss, at vi faktisk utøver jobbene våre så dårlig at vi faktisk ikke vet hva de snakker om. Da sier jeg ikke det at de ikke skal gå ut og formidle noe til avisene, det jeg mener er at det er skadelig for oss at vi ikke visste det. At det vi må møte media med er ”nei, det visste ikke vi noe om” (Informant A3).

A3 nevner også saker der pårørende føler at de må bruke media som en kanal for å nå frem til foretaket som en type saker som kan skade omdømmet, og mener det er det at pårørende føler at de ikke når frem som er skadelig, ikke at saken havner i media. En tredje ting A3 nevner er dersom politikere må gripe inn og sette foretaket under administrasjon på grunn av dårlig håndtering eller lignende. Både A4 og A5 nevner også dette med media og enkeltsaker, men mener at med mindre det er svært graverende eller alvorlige saker, så er betydningen for foretaket begrenset på sikt. Avdelinger derimot, kan få et dårlig omdømme, uten at det nødvendigvis går på foretaket sitt omdømme som helhet.

Når det gjelder hva foretaket selv kan gjøre for å bygge opp eller gjenvinne et tapt omdømme er informantene forholdsvis samstemte, og tre av fem nevner åpenhet som et viktig moment.

A1 beskriver det slik;

”Altså, enda større åpenhet. Ha en positiv holdning til media, og forsøke å opptre korrekt og skikkelig, og kommunisere tydelig og bedre. Kanskje også å jobbe med våre interne prosesser, slik at.. det blir en tydeligere helhet, hva vi står for. Det kan forstås

dit hen at vi på en måte legger lokk på variasjonen i synspunkter, og det er ikke poenget. Poenget er å ha en debatt som er på innsiden, som gir anledning til å opptre på utsiden på en god måte. Hvis du ser poenget mitt” (Informant A1).

Et annet moment som nevnes er å ta tak i årsaken. I følge A2 er det viktigste at innsiden skal stemme med utsiden; noe A2 forklarer slik:

”Det er jo å ta tak i årsaken. For det viktigste når det gjelder omdømme, er at innsiden stemmer med utsiden. For det er en del som ser på omdømmebygging som at man liksom blankpusser en fasade, og forgyller den; men det har jo ingen verdi, for da blir en jo avslørt med en gang.” (Informant A2).

Å pøse ut med positive saker for å demme opp om de negative hjelper ikke, mener informantene. Først når en har gjort noe med årsaken til det dårlige omdømme kan en flagge at en faktisk har gjort noe, og informasjon og dialog nevnes som viktige redskaper.

5.3.2 Kommunikasjon og kommunikasjonsrutiner i Foretak A

Hvordan foregår intern og ekstern kommunikasjon i helseforetakene etter reformen? Er det noe aktørene selv føler at har endret seg etter sykehusreformen? Jeg har sett på hvordan foretaket kommuniserer med sine omgivelser, men også hvordan de kommuniserer internt. For å avgrense dette noe, har jeg valgt å fokusere på rutiner knyttet til varsling og ansattes muligheter til å uttrykke misnøye og/eller uenighet internt/eksternt. Jeg skal først ta for meg foretakets generelle kommunikasjonsrutiner/strategi.

I følge Byrkjeflot og Angell (2006: 91) hadde i 2005 alle lokale og regionale helseforetak i Norge en eller annen form for dokument som indikerer deres kommunikasjonsstrategi. Dette gjelder også Foretak A. Når intervjuene i Foretak A ble gjennomført var kommunikasjonsstrategien ennå ikke formelt godkjent av styret, men i følge informant A2 var det et dokument som en forholder seg til. Også informantene A1 og A3 var kjent med denne. Også på avdelingsnivå finnes en strategi, særlig da i forhold til kontakt med media, noe informant A4 bekrefter:

”Ja, det har vi. I øyeblikket har vi vel – vi vil vel flakke litt med blikket hvis jeg spurte ledergruppen min hva som er vår mediestrategi nå. For det er litt sånn.. men vi har hatt, ikke minst for et par-tre år siden [...] forferdelig mye negativ omtale [...] Og i den forbindelse la vi opp i samarbeid med informasjonsavdelingen[...] hvordan skal vi nå komme ut med de fine sakene våre, de positive sakene, få rettet opp inntrykket som folk må ha fått. Ganske så urettmessig.” (Informant A4).

A4 understreker imidlertid at det ikke er snakk om å pusse fasaden;

*”Men det kan jeg si med hånden på hjertet, vi er **aldri – aldri** opptatt av å profilere oss for noe annet enn hva vi er. Men vi bidrar aktivt til å korrigere det inntrykket som måtte være skjevt.” (Informant A4).*

Kommunikasjonsstrategien fungerer i følge mine informanter som en slags plattform eller som retningslinjer for alt fra etiske verdier og visjoner, opptreden og personalreglement (ved kontakt med media). På spørsmål om hvem kommunikasjonsstrategien retter seg mot, svarer både A1, A2 og A3 at den retter seg både mot egne ansatte, så vel som omverden – og nevner pasienter, potensielle pasienter, media og ikke minst eierne som en del av sin omverden. Kommunikasjonsstrategien er også eksplisitt i den forstand at den uttrykker et mål om at en skal gjøre foretaket attraktivt overfor pasienter, media og omverden generelt⁴⁹. I tillegg finnes egne retningslinjer for kontakt med media, hvor det skisseres plikter, rettigheter og råd om hvordan ansatte skal opptre i kontakt med media. Det understrekes blant annet hva man kan uttale seg om, og på vegne av hvem man kan uttale seg. Jeg spurte mine informanter om fokuset på kommunikasjon hadde økt etter sykehusreformen; og fikk følgende svar;

”Radikalt! Om vi skal si at det var et sånt abrupt, eller konkret veldig sterkt skille akkurat ved sykehusreformen vet jeg ikke, men hvis jeg ser det i min erfaringstid kan du si [...] så har det endret seg dramatisk” (Informant A1).

Heller ikke informant A3 mente at det nødvendigvis var knyttet direkte til reformen;

⁴⁹ Av hensyn til avidentifiseringen av foretaket unngår jeg her å sitere kommunikasjonsstrategien direkte

”Ja, altså. Jeg vil kanskje ikke først og fremst knytte det til reformen, men jeg vil knytte det til en naturlig utvikling knyttet til to elementer, det ene at vi er et kunnskapssamfunn, mer en bare for noen få år siden, også kan man i mye større grad ta i bruk enklere redskaper for å få vite veldig mye, og da tenker jeg på IT-teknologien, utviklingen av det [...] så kan man på et øyeblikk informere seg om veldig mye. Så jeg tenker at det i større grad er knyttet til akkurat det, enn til reformen i seg selv. Det ville ha tvunget seg frem uansett; hvilken styreform eller struktur man hadde, så ville samfunnet styrt dette i retning av mer informasjon, åpenhet og kommunikasjon” (Informant A3).

Mer åpenhet er noe både A1 og A3 nevner, og jeg spurte i den forbindelse om deres tanker rundt at de fleste foretakene i tiden etter reformen praktiserte lukkede styremøter⁵⁰. Både A1 og A3 mente at det var en fordel å praktisere åpne styremøter, at en fra foretakets side ikke hadde noe å skjule, og at det således var bedre å ha åpne styremøter. Å legge til rette for åpenhet og innsyn er også noe som er nevnt i kommunikasjonsstrategien og i retningslinjene for mediekontakt.

A1 nevner i forbindelse med et spørsmål om åpenhet som en måte å bedre foretakets omdømme på, at en skal ha en debatt på innsiden, som gjør at en kan opptre på en god måte på utsiden. I tiden etter foretaksreformen uttalte flere ledere i regionale helseforetak at det nå var slutt på at leger skulle argumentere mot egne eiere i media, og en med foretaksreformen stilte helt andre krav til lojalitet i helseforetak enn det en gjorde i den offentlige forvaltningen (Angell og Byrkjeflot 2006: notat: 1). En av de tingene en ville til livs, var blant annet praksisen med at en kom med utspill mot budsjettet i media, involverte fylkeskommunale politikere⁵¹ og fikk en slags offentlig omkamp i media (Johnson 2005:10; Holme 2006: 50). Jeg spurte mine informanter om hva de trodde var målsetningen med å fremstå som enhetlig utad på denne måten;

”Det er veldig viktig å skape en atmosfære og trygghet på en så stor arbeidsplass. Slik at det er rom for debatt og posisjon. Så å signalisere noen form for [...] lokktendens, fra et ledelsesståsted, det er helt uproduktivt, i en kompetansebedrift. [...]Men så er det samtidig noe med rolleforståelse. Og, du kan si at det å kritisere eller påpeke eller

⁵⁰ Det var våren 2004 mye mediedebatt rundt dette, og det ble til slutt lovfestet at styremøtene skulle være åpne.

⁵¹ Før sykehusreformen i 2002 lå de fleste sykehusene under fylkeskommunene.

ønske endringer i systemet, det skal primært være et internt anliggende. Og det vil jeg kalle en slags bedriftskultur, ikke sant. Men den skal altså være slik at det er anledning til å gjøre det. Men politikken er et ledelsesansvar. [...] Og da kan du si at vi er tilbake til utgangspunktet, nemlig at det må være tydelig og klart, og akseptabelt for alle, på hvilke faglige premisser vi styrer. [...] Vi må ikke ha en slik.. det er jo en arbeidsgiver/arbeidstaker relasjon her, og arbeidsgiver har andre tilleggshensyn å ta enn arbeidstakeren. Men det betyr jo ikke at debatten skal knebles, men det må være en tydelig rolleforståelse, også må det være en åpenhet som gjør at de rollene kan diskuteres.” (Informant A1).

A1 trekker frem at uenigheter og kritikk primært sett skal foregå internt i organisasjonen, og at det noen ganger kan oppfattes slik at en diskuterer fra litt ulike perspektiver. Derfor mener A1 at det er viktig å få klargjort dette; slik at partene har en forståelse for at både ingrediensene og utgangspunktet er noe nyansert, avhengig av hvor en står. Måten denne typen diskusjoner foregår på, mener A1 at har endret seg noe etter reformen;

”Ja, jeg tror det er tydeligere. Og det, det er noe med at de.. det er et økende krav i offentlig sektor til.. at det gis rom for åpenhet og gode prosesser, men også et økende krav til lojalitet til beslutninger” (Informant A1).

Også A2 understreker at en på forhånd skal ha en god prosess, men at det etter et vedtak er fattet skal være lojal overfor dette. Jeg spurte hvordan de ansatte skulle gå frem dersom de var uenige i noe i budsjettprosessen, og A2 svarer slik;

”Poenget, som ikke er spesielt i helseforetak, men i alle sammenhenger, det er at man før et vedtak blir fattet, så skal alle, flest mulig, være med i diskusjonen. Det er viktig. Men man jo, det vil jo alltid være sånn at, alle kan ikke få det som de vil. [...]Og da må man ta en faglig, det viktige er jo debatten på forhånd. At man begrunner den faglig, at det er et godt ståsted for de som skal ta den endelige avgjørelsen. OG at det da, selv om man har tapt den interne kampen, budsjettkampen for eksempel, og da springer og forteller hvor vondt og vanskelig det er, som en omkamp, som er en del av budsjettkrangelen, når det faktisk er vedtatt, så – det har ingen hensikt, annet enn å skake opp befolkningen, for da svartmaler du litt [...]. Det handler ikke om at en skal være lojal mot ledelsen eller sånt, men det handler om er konsekvensene av det du

gjør. For selvfølgelig, hvis det blir faglig uforsvarlig, så skal du jo melde det [...]. Du går den faglige gangen, det har du plikt til. [...] Men hvis du bruker media, går ut og sier at alt er så vondt og vanskelig [...] for det kommer ikke noe mer penger av det. Det gjør ikke det.” (Informant A2).

Informantene trekker frem at det etter sykehusreformen har blitt færre ”omkamper” i media, men at det fremdeles foregår. Informant A1 nevner dette med rolleforståelse, og rolleavklaring, og det er noe A2 også er inne på med tanke på ansatte som uttaler seg i media;

”[...] Men som sagt, tillitsvalgte og enkeltpersoner kan selvfølgelig uttale seg så mye de bare orker, det kan de gjøre. Men sånn på vegne av sykehuset som en leder for en tenkt avdeling [...] å gå ut på vegne av, så blir det feil. Men vi er veldig klar på de retningslinjene, som privatperson og som tillitsvalgte, så kan enhver i sykehuset uttale seg som... bare... hva de vil. Ja” (Informant A2).

Jeg spurte hvordan en som mottaker skal skille mellom når en lege eller andre uttaler seg som privatperson eller på vegne av foretaket, og om ikke dette kan være vanskelig å skille mellom og A2 svarer slik;

”Jo, men det har litt betydning sånn.. formelt, hvem man uttrykker seg på vegne av. Altså hvis man uttrykker seg på vegne av en hel avdeling, det er jo en gjeng i ledelsen som gjør det, men altså, tillitsvalgte for legene, klart, vedkommende kan selvfølgelig uttrykke bekymringer, og det er klart, det skal en jo gjøre, og det kan jo også ledelsen gjøre[...] og det er jo konsekvensen av det politikerne har vedtatt.” (Informant A2).

Informant A3 er inne på det samme når vedkommende svarer på spørsmål om hvilke situasjoner eller forhold som kan være vanskelige for en leder i et helseforetak;

”En er i et spenningsforhold mellom hva våre politiske og bevilgende myndigheter forventer, av spesialisthelsetjenestenes tjenestetilbud, og forventningene til øvrige del av samfunnet. Der et det et stort gap, og det gapet er ikke helt enkelt å formidle. Vi er et rikt samfunn, og vi har høy kompetanse i samfunnet, vi har tydelige forventninger fra samfunnet, og de står på et høyere nivå enn det politikerne sier at ”det er dette

dere skal utføre, det er dette som skal være spesialisthelsetjenesten”. Så å få minsket det gapet synes jeg er den største utfordringen. Også få formidlet det på en god måte. Og likevel å ta ansvar for å.. hadde nær sagt gjøre jobben. Nei, det gapet der er ikke helt godt.” (Informant A3).

I retningslinjene for mediekontakt er det spesifikt trukket frem at såkalte omkamper i media ikke er å anse som lojal opptreden, og i følge noen av informantene er det noe som skjer i mye mindre grad enn før. Likevel skjer det tidvis; og i noen situasjoner ser en at det kommer mer penger etter slike ”omkamper”. Når jeg snakker med informant A5, som er ansattrepresentant for en avdeling, om budsjettdiskusjoner og slike omkamper i media, forteller A5 at det i slike saker i større grad kan forsvares at ansatte går ut i media (enn i enkeltsaker eller personalsaker);

”[...] for det går jo på den store helheten. Og da vil en jo gjerne ha oppmerksomhet fra politikere og andre myndigheter. Så det synes jeg er litt annerledes. Og da.. slik som her, har vi jo kjempet for å få mer penger til det regionale foretaket - og da har en jo brukt media veldig aktivt. Og der har jo også tillitsmannsapparatet vært inne i bildet. Og det synes jeg er en helt grei måte å bruke media på.” (Informant A5).

Jeg spurte videre hvorvidt dette var noe som ledelsen sanksjonerte, og A5 svarer slik;

”I de tilfellene så har det vært i samarbeid med ledelsen, i alle fall det med skjevfordelingen. I forhold til dette med budsjett og kriser og sånn, så er det jo ikke avtale med administrasjonen, for da er det jo ofte mot administrasjonen, men.. de sier jo vanligvis ikke noe på det akkurat i en sånn situasjon – i en budsjettkamp. Så... det spørres jo litt hvordan ting blir fremlagt, naturligvis. Men.. Jeg tror ikke noen har fått kritikk på akkurat det.” (Informant A5).

Når jeg spør hva som kan være grunnen til dette, svarer A5;

”Det er klart at det kan jo komme administrasjonen til gode. Fordi, dersom det er noen som henger seg opp i dette, at en har fått for lite penger, så kan det jo bli en sympati fra myndighetenes side – som faktisk administrasjonen også kan ha godt av. Så. Det er vel ikke akkurat alltid noen motpol der.” (Informant A5).

A5 trekker imidlertid frem at det er forskjell på å gå ut i slike saker, og å gå ut i media i for eksempel arbeidskonflikter, der det ikke vil være greit eller sanksjonert å gå ut i media. I forhold til før reformen har det blitt mindre slike utspill i følge mine informanter, som nevnt trekker blant annet A1 frem tydeligere rolleavklaringer og rolleforståelser som en forklaring på dette, og sier at i det du uttaler deg på denne måten i media, så er du over på en litt annen arena;

"[...] da beveger du deg over i den politiske banen. Og sett fra et ledelsesståsted, i et helseforetak, så er ikke den politikken oppgaven din. Politikken, i den grad den skal være der, den spiller du i linjen din. Og ikke på den åpne politiske arena. Det er en del av rolleforståelsen, rolleavklaringen." (Informant A1).

I samtalen med A1 snakket vi også om hvorvidt det var forskjell på hvem som gikk ut og uttalte seg, for eksempel om nedleggelsen av en avdeling, - for eksempel om en sykepleier uttalte seg eller om en leder uttalte seg og A1 svarer slik;

"Det er jo straks mer alvorlig hvis den som faktisk er leder for det, sier det. Jeg vil nesten si at troverdigheten på den sykepleieren er større enn lederen – for lederen har vært med i debatten på forhånd. Så det gjør det på en måte hakket verre. Så, sett fra et topplederståsted. Så blir det alltid mer alvorlig, altså, jo mer ansvarlig du er, for beslutningen selv. For jeg mener, det er jo en mekanikk for en leder som synes at dette går helt skeis, og det er jo å la være å være på den arenaen. Det er jo på en måte det naturligste. Men det er noe du skal velge selv. Og det hender jo, det har vi alle tenkt gjennom i løpet av årene – dette er så galt og feil at jeg dette vil jeg ikke være med på. Og det må man jo bare ta til etterretning. For det vil jo være en konsekvens av at du er helt uenig i beslutningen. Og det er helt legitimt i systemet, selvsagt. Det er slettes ikke ønsket, men det er både forståelig og legitimt." (Informant A1)

En annen av visjonene ved sykehusreformen var at en skulle bedre relasjonene mellom den administrative ledelsen og den medisinsk-faglige ledelsen (Eierskapsrapport 2001: 9). Målet var å minske spenningsforholdet mellom de to; særlig gjennom å sikre med forutsigbare rammebetingelser. Blant annet ønsket en at den medisinsk-faglige biten skulle ta mer medlederskap, og en opprettet også et nasjonalt utviklingsprogram for sykehusledelse (ibid:

10). I utredningen av reformen ”Enhetlig ledelse” som ble innført fra 1.1.2001⁵² antydes dette skillet (NOU: 1997), og at gjennom innføringen av en enhetlig ledelsesmodell så skulle dette gapet mellom de to gruppene minkes. Jeg har derfor spurt mine informanter hvorvidt det er noe i forholdet mellom den administrative ledelsen og den medisinsk-faglige ledelsen som har endret seg etter reformen. A1 svarer slik;

”Åh, noe så kolossalt. Det er kanskje der den største endringen er. Og der aktivitets-økonomi relasjonen er blitt hvermannseie, i veldig mye større grad.” (Informant A1).

A1 trekker frem forholdet mellom prioritering og kvalitet, og understreker at siden det ikke er noen helseøkonomi i verden som har råd til alt som er mulig, så må en tenke prioritering. Derfor er det de medisinske beslutningstakerne sitt ansvar å ta medansvar i den prosessen, men, mener A1, det er i de rette forumene at denne debatten skal foregå, og nevner blant annet budsjettmøter etc. i forkant av budsjettet, noe som i følge A1 er en prosess som involverer flere møter med hver enhet, en prosess som totalt foregår over flere måneder. Når det gjelder enhetlig ledelse, som ved Foretak A ble gradvis innført, mener informant A2 at det vil være enklere å få til en god informasjonsflyt i systemet når en bare har en leder. A2 understreker imidlertid at for å unngå at denne informasjonen ikke stopper opp hos en nivå-to leder, så må det være gode rutiner internt på avdelingen for informasjonsutveksling.

Informant A3 trekker også frem det at lederrollen har blitt tydeligere etter innføringen av enhetlig ledelse, og etter sykehusreformen. A4 og A5 er inne på noe det samme, men A5 trekker frem et mulig problem med enhetlig ledelse, nemlig profesjonsnøytraliteten – dvs. at det ikke lenger var automatikk i at avdelingslederne skulle være leger. Avdelingen A5 jobber på har en lege som avdelingsleder, og mener at innføringen av enhetlig ledelse ikke nødvendigvis har ført til så store endringer. Jeg spurte derfor om det er noe som ville vært annerledes dersom avdelingen hadde hatt en annen profesjon som leder;

”Det hadde jo i alle fall måttet være en medisinsk ansvarlig, som hadde måttet stå ved siden av og vært faglig leder. Da hadde det jo blitt todelt likevel.” (Informant A5).

⁵² I praksis ble den imidlertid ikke innført fullt ut før langt senere – i 2005 hadde 78 % enhetlig ledelse ved alle organisatoriske enheter (INTORG 2007:107).

A5 trekker også frem det at kommunikasjon med nærmeste leder kan være enklere dersom lederen har samme profesjon som den som kommuniserer med lederen, noe jeg skal komme tilbake til i forbindelse med varsling.

5.3.3 Varsling i Foretak A

I forhold til varsling, så har jeg hovedsakelig spurt mine informanter om hva som er korrekt prosedyre i ulike situasjoner hvor varsling er aktuelt, hvorvidt det finnes rutiner for hvordan en skal varsle, og om disse er skriftlige og kjent. Jeg har også spurt hvordan de tror organisasjonen vil reagere på ansatte som varsler, både eksternt og internt, og hvorvidt de tror varslersens posisjon eller profesjon vil ha noe å si. I tillegg har jeg spurt i hvilke tilfeller de tror det vil være akseptert å varsle, og om det eventuelt er forskjeller på å varsle om rent tekniske/medisinske forhold, og forhold som går mer på arbeidsmiljø. Jeg har også tatt opp et moment som kom frem i Hetle mfls (2005) undersøkelse, nemlig at nesten 50 % av de spurte ikke vet når de skal melde fra om forhold som kan være til skade for pasienten, og tilsvarende antall ikke vet hvem de skal melde fra til (se Hetle 2005: xiii: spm 76 og 77; Jakhelln 2005: 113-114 og Aas 2005: 107).

Etter å ha forklart hva jeg legger i begrepet varsling, og hva loven sier om dette, har jeg spurt mine informanter om hvilke rutiner som finnes i foretaket, eller hva som er korrekt prosedyre dersom det oppstår såkalte kritikkverdige forhold. Når det gjelder korrekt prosedyre, nevner alle fem informantene at en skal ta det opp i linjen, enten med nærmeste leder, eller med tillitsmannsapparatet eller vernetjenesten. På spørsmålet om det er finnes formelle retningslinjer for hvordan en skal håndtere slike saker, er det imidlertid litt mer uklarhet – A1 svarer slik;

”Jeg vil si at.. nei, det tror jeg ikke vi har iverksatt. Jeg tenkte på det, for jeg fikk en konkret sak her om dagen, og da tenkte jeg faktisk på at jeg er ikke sikker på om vi har – skal en si, gode nok retningslinjer for å håndtere denne typen saker, som en oppfølging av endringer og presiseringer i arbeidsmiljøloven” (Informant A1).

A3 trekker inn det formelle apparatet, og sikter her til verneombud/tillitsmann eller nærmeste leder, i tillegg til at foretaket har et internt forum på intranettet. A2 svarer slik på spørsmålet om i hvilken grad det finnes rutiner eller retningslinjer for hvordan varsling skal foregå;

”Eh, ja – det gjør jo det. Akkurat sånne retningslinjer for hvordan det varsles, det har jeg ikke i hodet. Men, poenget er jo at alle har jo plikt til å si fra hvis de oppdager forhold som ikke er som de skal være. Og da skal du jo i første runde ta det i linjen – du skal si fra til nærmeste leder. Så kan det være at nærmeste leder ikke tar det videre, eller det kan gjelde nærmeste leder, og da skal du jo gå til nivået over da [...].

(Informant A2).

Informant A4 trekker inn personalhåndboken, som sier noe om roller og opptredener, og ansvar hos ansatte og ledere, men nevner også at det ikke er noe vedkommende kan utenat;

*”Ja, jeg må jo si at jeg kan ikke de retningslinjene utenat, så det kan jeg ikke.. men det er jo klart at ansatte som finner kritikkverdige forhold, de skal først og fremst si fra til nærmeste leder, de skal bruke vernetjenesten og de skal bruke de tillitsvalgte. Det er helt klare kanaler ved det. Og det opplever jeg jo at blir benyttet, når det er noe som er kritikkverdig. Folk sier fra. [...] **(Informant A4)***

Denne fremgangsmåten nevnes også av A5, som er tillitsvalgt på en annen avdeling enn avdelingen A4 hører til, og når jeg spør om dette er rutiner som er skriftlige og som alle kjenner til, svarer A5 at det er det. Det er viktig å presisere at endringene i arbeidsmiljøloven som omhandler varsling, trådte i kraft 1.1.2007; intervjuene mine ble foretatt rett før, og rett etter dette, slik at når jeg intervjuet A1, A2 og A3 hadde ikke loven trådd i kraft. Sommeren 2007 hadde foretaket utarbeidet retningslinjer for hvordan en skulle varsle med tanke på den nye loven, noe som ikke kan sies å være urimelig lang tid i forhold til dette.

Jeg spurte også informantene hvordan de trodde organisasjonen ville reagere dersom en ansatt varslet eksternt eller internt om et kritikkverdig forhold, og hvorvidt de trodde det ville være noen forskjeller på hva det varsles om, og hvordan. Et tredje moment som jeg tok opp underveis i samtalen var også hvorvidt de trodde varslersens posisjon hadde noe å si. Felles for alle informantene i Foretak A var at de hovedsakelig trodde at både ledelse og kolleger ikke ville reagere negativt dersom det ble varslet på en forsvarlig måte, om noe som ble oppfattet som et reelt problem. Dette siste ble imidlertid understreket; blant annet av informant A5, som svarte slik på spørsmålet om hvordan vedkommende trodde kolleger og andre ville reagere på at noen varslet om et arbeidsmiljøforhold;

”Litt varierende tror jeg. Det kommer litt an på om de selv har oppfattet at det er et problem eller ikke. I noen situasjoner så vil jo andre har oppdaget at her er det en form for mobbing, eller et eller annet som skjer. Og da tror jeg kanskje at de ikke ville reagere negativt på det. Men hvis det er noe som plutselig kommer opp i dagen og ingen har registrert noe så tror jeg kanskje det kan være litt vanskeligere, sånn kollegialt. Men jeg føler jo at, det varierer fra avdeling til avdeling.” (Informant A5).

A1 mener det går et skille mellom vedkommende som måtte være motparten i en varslingssak, og varsleren selv, men at ut over det så bør en kunne forvente at så lenge en har fulgt retningslinjer og forholdt seg til prosessen på en skikkelig måte, så må en få aksept for det en har gjort. A1 trekker blant annet frem mobbesaker som svært vanskelige i forhold til varsling på grunn av de sterke kontrastene som kommer frem mellom de to partene som er involvert. Informant A2 poengterer også at hvordan varslingen blir oppfattet kan være forskjellig ettersom hvilken sak det er;

”[...] Men hvordan det blir oppfattet. Altså, det er jo positivt at folk sier fra. Men det som kan være vanskelig er jo, hvis det går på faglig uenighet og.. [...] (Informant A2).

og svarer følgende når jeg nevner at det for noen kan være et problem at en blir oppfattet som en slags Judas eller forræder når en tar opp vanskeligere saker;

”Ja, det kan jo oppleves sånn at hvis.. det kan være en kverulant også, ikke sant. Som blir en såkalt varsler. Så det er jo mange avskygninger her, så hvis det på en avdeling som opplever at det fungerer og man er enig om det man holder på med, at det gjort på riktig måte osv, i noen tilfeller så er det den ene som er uenig som har rett, men i noen tilfeller så kan det jo være.. i folkelige termer en kverulant. [...] du har hele spekteret, så derfor så er det vanskelig å si hvordan avdelingen vil reagere også tror jeg.” (Informant A2).

A4 nevner en spesifikk sak der en ansatt hadde gått ut i media og kritisert et vedtak, og at vedkommende i ettertid hadde fått negative tilbakemeldinger fra egne kolleger, og sier at;

”[...] men vedkommende ble ikke refset for det, fordi at jeg tror de indre sanksjonene ble såpass sterke fra vedkommendes egne [...] at jeg tror det var helt unødvendig å si noe.” (Informant A4).

Jeg spør om det ville vært annerledes dersom saken som vedkommende gikk ut med hadde vært oppfattet som reell, og at det var et problem som ble varslet i linjen, men som ikke ble gjort noe med, og A4 svarer slik;

”Hvis det er en realitet, så er det jo greit. Da må de jo bruke de kanalene som finnes. Altså – jeg synes ikke det er greit, for vi burde løse sånne ting internt og gjennom de kanalene vi har, men hvis de ikke gjør det, og en mener dypt og alvorlig på bakgrunn av sin profesjon, at dette er uforsvarlig, så – jeg ser ikke for meg at folk lar seg stoppe av formaliteter da. Og da måtte jeg være forberedt på at vedkommende gjorde det” (Informant A4).

Jeg spurte så om den interne selvjustisen ville fungert annerledes i et slikt tilfelle, og A4 er usikker, siden en ikke har hatt slike situasjoner på avdelingen, men at dersom det var urederlig oppførsel, så ville det nok fått konsekvenser, selv om A4 mener at det skal veldig mye til for at det skal få personalmessige konsekvenser med advarsel og lignende.

Jeg spurte også om hvorvidt varsleren sin posisjon hadde noe å si for hvorvidt varslingen ble tatt til følge. Informant A3 svarer slik;

”Veldig stor betydning. Jeg vil si det sånn; og nå snakker jeg om faglig tyngde, som fagperson, uansett om du er, jeg holdt på å si, hjelpepleier, sykepleier, lege eller fysioterapeut – eller hva du nå er for noe. Hvis du har faglig tyngde som den personen du er, og den utøvelsen du er, så har det mye større effekt. Det er jeg helt overbevist om.” (Informant A3).

En årsak til dette kan i følge A3 være at varsleren i større grad kan dokumentere forholdet. Informant A4 svarer slik på det samme spørsmålet;

”... Det kan jeg faktisk ikke svare på – fordi at i utgangspunktet er jo det rette svaret nei, det skulle ikke ha noen betydning. Men det er klart at legene har jo mest autoritet

på mange måter, sånn at i praksis så tror jeg nok at det ville bety noe hvem som kom med en sak, det vil det nok. Det tror jeg.” (Informant A4).

A5 nevner at i tillegg til det rent faglige, så tror vedkommende at personlig kjemi mellom den som varsles og den som det varsles til, spiller en stor rolle;

”Det faglige kan spille inn. Naturligvis kan det det. Men det er klart, er det en person som har høy faglig integritet, så vil nok det bety mer enn en som en ikke setter så høyt. Men, like mye som det faglige, så tror jeg faktisk den personlige betyr like mye, altså. Enkelte kan få lov til å si alt til sin leder uten at det betyr noe, mens andre blir avkuttet med en gang. Og får ikke bringe frem budskapet sitt” (Informant A5).

Et annet tema jeg tok opp, var AFI-rapporten (Hetle 2005) som avdekket at det blant en del sykepleiere er usikkerhet rundt når en skal varsle og til hvem det skal varsles. Jeg spurte informantene hva de trodde kunne være årsaken til at et såpass høyt antall (nesten 50 %) svarer slik;

”Da kan det ha med to ting å gjøre, enten er det for dårlig utdanning, eller så er det for dårlig oppfølging fra arbeidsgiver når de blir ansatt – at en ikke blir kjent med systemene.” (Informant A3).

A5 er ikke sykepleier av profesjon, og mente derfor at vedkommende ikke kunne svare på vegne av dem, men i forhold til egen yrkesgruppe sier A5 følgende om dette;

”[...] men i forhold til vår yrkesgruppe så har vi vel bare fått tilsendt det lovverket, og blitt bedt om å lese det. Og hvor grundig folk har satt seg inn i det, det tørr jeg ikke si. Vi hadde jo en viss gjennomgang når lovene var nye, så det var jo sagt der og da. Men i forhold til de nye kollegene, det har jo kommet mange nye etter den tid.. så jeg vet faktisk ikke hvilken informasjon de får når de begynner. Det gjør jeg ikke” (Informant A5).

Jeg spurte så A5 hvordan en kunne øke kunnskapen om slike forhold, og fikk til svar at vedkommende mente en i større grad burde satse på regelmessig informasjon og ikke minst pliktig oppmøte eller testing av kunnskapsnivået, i stedet for å basere seg på egenopplæring

eller nettbasert informasjon. A5 mente også at manglende kunnskap om hvilke kanaler en skal bruke kunne være en årsak til at saker havner i media i stedet for at de varsles i linjen eller til Helsetilsynet.

En ting som ble tatt opp av informantene var rollen tillitsmannsapparatet og vernetjenesten hadde. A5, som selv er ansattrepresentant ved en avdeling, mente at de fleste var klar over at disse kanalene kunne brukes som en eventuell mellommann, men vedkommende understreket også at det da er viktig at vernetjeneste og tillitspersoner viser seg tilliten verdig, og ikke minst at de får tilført ressurser slik at de kan gjøre den jobben de er satt til. I forhold til å gå eksternt med saker så nevner flere av informantene at det i større grad er greit at tillitsvalgte velger å gå eksternt om forhold som berører deres medlemmer;

”De har en helt annen rolle. De er legitime spillere, fordi de har en annen hatt på seg. Og de vil jo da.. den eneste legitime hatten for dem, det er jo hva som går ut over medarbeidernes arbeidsforhold å gjøre. [...] Så at tillitsvalgte snakker politikk, det er selvfølgelig helt legitimt. Men med det utgangspunktet at det har noe med arbeidstakernes situasjon å gjøre.” (Informant A1).

En paragraf som også ble tatt med i arbeidsmiljøloven var § 3-6, som sier noe om at en fra arbeidsgivers side skal legge til rette for at varsling kan skje gjennom å skape en åpenhetskultur. Jeg har spurt mine informanter om hvordan de tror en kan oppnå en slik kultur. Informant A2 svarer slik;

”[...] også er det jo veldig viktig hvilke signaler som kommer fra toppen. Hvordan kommuniserer toppledelsen ut dette? Hva sier man om det? Og selvfølgelig, hvordan blir det håndtert når noen sier fra. Det vil jo komme en erfaring etter hvert, men de signalene en sender ut fra toppen er jo viktig. Så både helt fra toppen i foretaket, men også på hver enkelt avdeling” (Informant A2).

Informant A3 nevner også dette, blant annet sier A3 at det er viktig at de ansatte opplever at de har en slags linje direkte til toppledelsen, som gjerne ikke trenger være bare den formelle linjen, men også en slags uformell kontakt, at toppledelsen bør sirkulere på avdelingene slik at ansatte har muligheten til å ”fakke en og si, ”du, nå skal du få høre her noe her” til lederen”

(**Informant A3**). A4 trekker også frem forholdet mellom leder og ansatt, på alle nivåer, og sier følgende om hvordan en kan legge til rette et klima der varsling kan skje;

”Ha åpenhet i kommunikasjonen, og ikke minst skape et klima for at man kan ta opp ting som ikke bare er å strø roser. Jeg er jo veldig opptatt av dette med å ha godt forhold til tillitsvalgte og vernetjenesten. Jeg har månedlige kontaktmøter med de, hvor vi ikke har noen fast agenda, men bare tar løst og fast for å høre hvordan det er på bruket i øyeblikket” (**Informant A3**).

A5 trekker også frem det å ha uformelle samtaler, og mener at allmøter og for formelle settinger ikke nødvendigvis fremmer et åpenhetsklima;

”[...] Noen plasser har en jo slike allmøter, og det tror jeg ikke er veien å gå. For da er det jo gjerne slik at en i alle fall ikke tørr å si noe hvis en sliter. I sånne medarbeidersamtaler så kan en jo kanskje klare å fange det opp hvis en er trygg på den som en snakker med. Men det er jo heller ikke sikkert at en er.” (**Informant A5**).

A5 mener også at tillitsmannsapparatet og vernetjenesten spiller en sentral rolle her, og at de må være synlige, og mer enn bare noen som ikke klarte å si nei til denne jobben, og ikke minst at de må være tydelige på at de har taushetsplikt.

Avslutningsvis i intervjuene mine har jeg spurt det jeg vil kalle et synsespørsmål, nemlig hvorvidt informantene synes at varsling tilfører noe positivt til organisasjonen. Generelt sett så har alle informantene svart at det er positivt, så fremst som det blir gjort på en forsvarlig måte.

5.4 Informanter i Foretak B

Informantene i Foretak B, B1, B2 og B3 er henholdsvis representanter for toppledelsen, en representant for de ansatte, og for avdelingsledelsen ved en avdeling, og Informantene har blitt ringt opp på deres kontor, eller på et sted som de selv har kunnet velge, etter avtale om at jeg skulle ringe. Informantene har så blitt intervjuet per telefon, ved hjelp av telefon med

høyttaler og diktafon. I likhet med intervjuene i Foretak A, er disse i ettertid blitt transkribert, og informantene har fått tilbud om å lese gjennom disse⁵³. Intervjuene er gjennomført i månedsskiftet juni/juli 2007, ca. et halvt år etter intervjuene i Foretak A, og i etterkant av at endringene i arbeidsmiljøloven har blitt innført. Informantene i Foretak B har blitt spurt de samme spørsmålene som informantene i Foretak A.

5.5.1 Omdømme i Foretak B

Jeg spurte mine informanter om hva de la i begrepet omdømme, og de svarte slik;

”Nei, det jeg umiddelbart legger i omdømme er jo egentlig.. hvis du, eller du kan jo selvfølgelig ha en rent teoretisk betraktning, men det er ikke så interessant, det interessant er hva slags refleks et hvilket som helst menneske vil ha. [...] så det er mer subjektivt, for meg er det en subjektiv vurdering som ikke engang trenger å være.. den kan være så usaklig som den bare vil, men igjen så lenge som.. opplevelsen til noen er.. det er på en måte summen av.. hva skal vi kalle det? Det er den opplevelsen som folk gir uttrykk for når det blir spurt, eller når de tenker på la oss si Foretak B. Det er for meg så enkelt.” (Informant B1).

Informant B2 er inne på noe det samme, og drar også inn tillit i begrepet;

”Med omdømme så.. å definere begrepet er vel litt – det er vel det folk synes om foretaket. Altså det befolkningen synes om foretaket. Og i hvilken grad de stoler på om de får nødvendig hjelp den dagen de trenger det i form av at de er syke” (Informant B2).

Også B3 har noe den samme oppfatningen av hva omdømme er. Videre spurte jeg hvorvidt det var noen forskjell på måten fagpersoner oppfatter foretakets omdømme på kontra måte folk flest gjør det; informant B1 forteller om en avdeling ved foretaket som har et veldig godt miljø, og som trekker til seg folk både på grunn av arbeidsmiljøet, men også på grunn av at den er teknisk moderne og langt fremme;

⁵³ Noe alle informantene har takket ja til.

”Eh. Ja, det tror jeg, fordi fagpersoner er mer selektive. [...] Og det forteller jo at det er noe med limet, og systemet her, og det betyr at det er sikkert mange som står og banker på og gjerne vil jobbe der. For de har hørt at der er det så bra. Så kan det være at det i seg selv er med å gjøre det bra, så det er litt sånn – selvoppyllende. Og kommer du inn i disse negative spiralene så er det forferdelig anstrengende å komme ut av dem[...]” (Informant B1).

Også B2 nevner dette med at fagpersoner bedømmer omdømmet på en annen måte enn folk flest, som vedkommende mener i all hovedsak henter sin oppfatning gjennom media. B3 mener også at det er forskjeller på hvordan pasienter o.l oppfatter foretakene, og hvordan helsepersonell oppfatter dem, og at et foretaks omdømme vil påvirke hvorvidt fagfolk ønsker å jobbe der;

”I forhold til omdømme, det er klart at et helseforetak som – der alle sloss mot alle, og det er masse negative ting rundt, vil jeg tro at en med, at arbeidstakere vil kunne vegre seg mot å søke, det ville nå jeg personlig kanskje ha gjort, hvis jeg var i en situasjon der jeg skulle søke meg ny jobb for eksempel.” (Informant B3).

Informant B3 svarer slik når jeg spør hvilken rolle omdømme spiller for helseforetak;

”Jeg tror det er kjempeviktig at vi har et godt rykte eller et godt omdømme. Fordi at det handler om tillit, og trygghet. Og et omdømme som er veldig negativt ladet, det vil jeg tro kan være.. ha innvirkning på folk generelt trygghet og valg av hvor en vil få sine behov dekker, og utført sine helsetjenester. Det tror jeg. Ganske sikkert.”

(Informant B3).

Også informant B1 nevner noe av de samme momentene i sitt svar på spørsmål om hvorvidt et dårlig eller et godt omdømme får noen direkte konsekvenser for foretaket;

”Ja, det tror jeg. For det første så blir pasientene urolige; man tenker seg da at her, hvorfor skal vi utsette oss for det der. Det er disse bildene som skapes, eller tror – jeg vet at folk, veldig mange vil bli engstelige, og tenker da at det er kanskje bedre vi finne på noe annet. Eller reiser til et annet sykehus.” (Informant B1).

Informant B2 mener at et dårlig omdømme kan påvirke hvordan foretakets intensjoner blir oppfattet;

”Altså, har du et dårlig omdømme, så blir jo alle.. alle forslag til endringer, om de er aldri så velbegrunnet – så blir de jo tatt opp i verste mening fra både befolkningen og andre aktører i samfunnslivet.” (Informant B2).

B2 mener også at selv om foretaket som helhet kan ha dårlig omdømme, så kan det være enkeltavdelinger som kan ha et godt omdømme, og sier;

”Sånn at de pasientene som på en måte kjenner systemet, og har vært syke, de tror jeg først og fremst er opptatt av omdømmet og det faglige nivået på sykehusavdelingen, men de som kanskje mer tilfeldig skal få kikket på et kne eller noe sånt, de kan nok farges mer av omdømmet av foretaket” (Informant B2).

Jeg spurte også hvilke typer saker som eventuelt kunne påvirke foretakets omdømme. B2 mener blant annet at saker som gjelder budsjetter og nedskjæringer fort kan få en negativ vinkling og føre til et dårligere omdømme, og nevner noen eksempler relatert til innsparingstiltak som Foretak B har gjort. B3 tar også opp noe av de samme temaene i sitt svar;

”En måte et foretak kan skade sitt omdømme på, det er å jobbe med saker som en ikke har sørget for å ha legitimitet til å arbeide med. Og med det mener jeg at hvis styret tar beslutninger som gjelder, og som får direkte innflytelse på befolkningen i vår region, som de ikke i forkant har jobbet med informasjon om, og begrunnet og hatt en prosess på det som er god nok, så vil ikke befolkningen akseptere det. Det er omtrent som politikk det der. Hvis ikke politikere gjør det arbeidet, så blir de ikke valgt inn på Stortinget, og de blir forkastet. Og det tror jeg er litt sånn... kan være en måte å forstå det med forholdet mellom det arbeidet en gjør og det omdømmet en faktisk får, slik jeg ser det” (Informant B3).

5.5.2 Kommunikasjon og kommunikasjonsrutiner i Foretak B

Jeg stilte de samme spørsmålene som ble stilt til informantene i Foretak A, til informantene i Foretak B også. I hovedsak spurte jeg om deres erfaringer med og rutiner rundt intern og eksternt kommunikasjon før og etter sykehusreformen, både når det gjelder uenighet/misnøye internt og/eller eksternt, og i forhold til varsling og arbeidsmiljølovens bestemmelser. Jeg begynner først med foretakets kommunikasjonsstrategi, og spør hvorvidt foretaket har en offisielt vedtatt kommunikasjonsstrategi;

*”Der vil jeg si.. svaret et tja. Fordi at jeg.. det har kanskje noe med meg som person å gjøre, jeg er ikke så jålete når det gjelder akkurat det der. Jeg har sagt [...] at mitt mål er ikke for meg å vise frem permer med alt vi har vedtatt, og drive med planlegging, vi skal drive med **planlegging** – det betyr at vi skal ha dokumenter og strukturer som er aktive og levende. [...] I mitt hode så er ikke informasjonsarbeid noe som informasjonsavdelingen driver med. Det er noe som vi alle driver på med. Det er et ledelsesmessig ansvar, det betyr at i de lederavtalene som jeg har med mine klinikkdirektører, så står det noe om ansvaret de har for å drive med aktiv og god rettleiding, informasjon med mer, internt og eksternt. Og det er en del av det som vi jobber med å føre enda lenger ut i organisasjonen, altså en åpenhetskultur, en ekthetskultur osv. Så det er jo på en måte uttalt, men det er ikke samlet i en pakke som heter.. kommunikasjonsstrategi, så vis du bruker ordet, så vil du ikke finne det igjen, men du vil finne igjen det som du ville sagt var naturlig å ha i en strategi.”*

(Informant B1).

Foretak B hadde tidligere et dokument som omhandlet både en informasjonsstrategi, og retningslinjer for kontakt med media. Dette er nå i følge Informant B1 erstattet med en mer overordnet filosofi, samt et eget dokument med retningslinjer for kontakt med media. Informant B1 forteller at når retningslinjene for kontakt med media ble vedtatt, så ble det en del oppstyr rundt dette;

”Slik som det ble oppfattet av media, de harselererte jo med oss at nå skulle det bli munnkurv [...] Men da hadde de jo ikke lest retningslinjene, det var jo motsatt. Målet med retningslinjene var å skape trygghet hos de ansatte på hvordan de skulle opptre

når de opplevde en situasjon som enten vanskelig eller på noen annen måte. Da skulle de ha noen knagger, både ledere skulle ha det, tillitsvalgte, verneombud og ikke minst enkeltansatte som måtte lure.” (Informant B1).

Informant B1 forteller at en i Foretak B jobber ut fra fem hovedpunkter når det gjelder kommunikasjon, nemlig; *synlighet, ekthet, innsyn, konsistens og involvering*. Med synlig mener informanten;

”Det ene er at vi skal være synlige, det er ikke noe mål for oss å ligge stille, og si at hvis vi ikke piper, så er det ingen som ser oss – så går alt bra. [...]” (Informant B1).

B1 nevner blant annet internettsidene til foretaket som en måte å være synlige på, og nevner blant annet en spesifikk sak der foretaket la ut pressemelding på internett om en spesifikk sak, og nesten ikke fikk noen henvendelser fra media om det, mens de hadde hatt oppslag i flere ulike medier om akkurat den saken, noe B1 mener er med på å avlaste foretaket, samtidig som det er med på å gjøre foretaket synlig – at foretaket er proaktiv når det gjelder kommunikasjon. Synligheten betyr i følge B1 mye for foretakets omdømme. Foretak B fører også statistikk over type oppslag (negativt, positivt, nøytralt) og en tidslinje, for slik å kunne se på sammenhengen mellom ulike hendelser og medieoppslag. B1 forklarer bakgrunnen for dette slik;

”Og det har litt med strategien å gjøre, også hvis vi systematisk ser at vi har bare negative oppslag i [del av regionen] – så tenker vi at da har vi en utfordring å få snu på dette her. Mer aktivt i forhold til å selge inn saker, få folk i organisasjonen langt ute til å gå ut med ting som de holder på med, har vi nok stolthet i det vi driver å med, eller sitter vi bare og tenker at ”nei, dette er for lite til å være en nyhet”. Og det er den kulturen vi holder på å bearbeide nå, med å få alle klinikkdirektørene til å bidra, bruke sine klinikker, det vil si alle lederne i sin klinikk, til å komme med informasjon om saker som kan være av interesse å informere om, eller å ”lekke” til pressen, i positiv forstand. Så det er en del av.. kall det også kommunikasjonsstrategien. Men det står ikke beskrevet da.” (Informant B1).

Med ekthet, eller det å være ekte som informant B1 kaller det, mener B1 følgende;

”Så det jeg tror, er noe så enkelt som – den som skal lyve, han må ha god hukommelse. Og er det noen som har god hukommelse, så er det jo for så vidt organisasjoner, enkeltpersoner og ikke minst media. Og det betyr at det er umulig for oss å jukse i lengden, og vi må mene det vi gjør og sier. Det vil si at jeg kan ikke si en ting, og gjøre noe annet. Da er vi tilbake til omdømme. Og det å være ekte, og det betyr også noen ganger å si at jeg vet ikke. Det har faktisk hendt at jeg har måttet si, selv om det sitter litt langt inne. Det vet vi ikke. Men det er bra for, hadde nært sagt, meg selv også. Det å være ekte, når man vet og som sagt, jeg er litt ujålete på dette her, så tror jeg at journalister og omgivelsene sier at selvfølgelig, slik er det, for noe annet ville ikke vært troverdig for de.” (Informant B1).

Det tredje hovedmomentet er i følge B1 innsyn; og her siktes det hovedsakelig til retningslinjer for kontakt med media, at en fremstår som åpen og transparent, noe B1 mener gjør det lettere å oppnå et godt omdømme, og understreker at innsyn som sådan er viktig for foretaket. Her legger B1 til at det også skal gjelde i de situasjonene der det ikke bare er til foretakets fordel med innsyn. Med konsistens mener B1 at dersom en fra ledelsens side sier at man er åpne og ønsker innsyn etc, mens en avdelingsleder sier til sine ansatte at dersom noen av dem går ut og forteller om noe negativt, så blir det konsekvenser – så mangler en konsistens i organisasjonen. Likeledes mener B1 det kan være et vanskelig spørsmål om forholdet mellom, og balansegangen mellom, lojalitet og ytringsfrihet;

”Og det er jo det som er vanskelig her, og det er jo en balansegang mellom ytringsfrihet eller Grunnlovens § 100, og dette med lojalitet, og noen vil oppleve det som problematisk. Ikke fordi det nødvendigvis er problematisk, men fordi at man har et uavklart forhold til egen rolle som leder eller ansatt. Altså, er lojaliteten din hos lommeboken din, eller hos profesjonen eller hos organisasjonen, eller hos pasientene. Også tror man at man er hos pasientene også er man hos seg selv. Og det er dette med konsistens. Det betyr at jeg mener at alle skal gjenkjenne den samme ord og handling fra alle hold i foretaket.” (Informant B1).

Det siste punktet i B1 sin filosofi er involvering. Med det mener B1 at en skal involvere de ansatte i beslutningsprosessen, slik at en skaper forståelse for avgjørelsene som tas; slik at en unngår at ansatte går ut i media eller lignende med protesten som en konsekvens av at en ikke er enig i beslutningene en tar.

I likhet med Foretak A så fungerer altså denne kommunikasjonsstrategien, kombinert med retningslinjene for kontakt med media, som en slags plattform for hvordan en forholder seg til omverden, så vel som en filosofi for hvordan en arbeider med slike tema. Jeg spurte også mine informanter om hvorvidt det var noe ved kommunikasjonsmønstrene som hadde endret seg med sykehusreformen og Informant B3 svarer slik;

”Nei, jeg vet ikke. Jeg opplever vel litt fortsatt at det er litt sånn.. brannslukking når media tar kontakt så er det – så svarer en på spørsmål. Jeg.. hadde vel en forestilling at det kanskje ble lagt opp til at helseforetaket var mer proaktiv i forhold til media, og kanskje gikk ut med mer informasjon. Det en har gjort her er jo at en har jobbet veldig intenst med hjemmesider og informasjon gjennom, via nettet da. Og som jeg personlig synes har blitt veldig bra, og som er nok en informasjonskanal ut både til befolkningen og media, som jeg tror fungerer ganske bra for tiden. Faktisk.” (Informant B3).

B2 tok også opp forholdet til blant annet media, vedkommende mente at en i etterkant av reformen hadde kommet litt skjevt ut med tanke på omdømme;

”[...]og jeg oppfatter også at man kom fryktelig skjevt ut i starten på reformen, i denne perioden der ting skulle avgjøres nærmest i det lukkede rom, og befolkningen skulle bare bli meddelt hva styrene hadde kommet frem til. For det er klart at helse og samferdsel har jo tradisjonelt sett vært de delene av det politiske livet som befolkningen virkelig har vært opptatt av. Også plutselig skulle man ta et av hovedfeltene for den politiske interessen.. skulle plutselig tas inn og avgjøres av noen folk som ikke kunne påvirkes. Det gjorde det at det ble veldig.. veldig.. tung å skulle gjenvinne tillit etter det feilskjæret.” (Informant B2).

Informant B3 trekker også frem dette med lukkede styremøter som et problem;

”[...] Samtidig så er det jo bra at media, jeg synes jo det er bra at vi har media som er kritiske og som kan drive både kritisk journalistikk og opplysende journalistikk – som kanskje er litt samme side av en sak, men.. fordi at det gjør jo til at befolkningen som vi faktisk skal tjene faktisk vet noe om hva som foregår. Foretak B hadde jo i ganske

lang tid etter at det ble helseforetak, lukkede styremøter. Som gjorde at det var veldig lite informasjon som kom ut i mer formelle kanaler, men det ble jo gjort en endring på, at en besluttet at en skulle ha åpne styremøter, og jeg tror det var et sjakktrekk i forhold til å roe gemyttene og fordi alt det folk ikke vet, det blir det gjort spekulasjoner rundt, og kan bli både større og farligere enn hva det kanskje i virkeligheten er. ”
(Informant B3).

Et tema som jeg også tok opp med informantene i Foretak B, var som jeg nevnte i forbindelse med Foretak A – at flere ledere i regionale helseforetak i etterkant av reformen uttalte at det var slutt på at leger skulle argumentere mot egne eiere i media, og at en med foretaksreformen stilte andre krav til lojalitet (se Angell og Byrkjeflot 2006; samt dette kapittel, side 11).

Informant B3 svarer slik på spørsmålet om hvordan vedkommende oppfattet dette;

”Sånn prinsipielt så tenker jo jeg at det er en god ting hvis vi kan ha en kultur og et klima som gjør det mulig å få det til. Og at det kan fungere. Og med det mener jeg at, ikke det er.. for hvis det blir så store konflikter og det ikke er et rom innenfor organisasjonen til å diskutere og ta opp slike typer konflikter, så sprenges ofte grensene, og det er vel kanskje en av de grunnene til at folk går ut. Så hvis en jobber nok med organisasjonen, så tror jeg behovet for folk til å gå i media og klage på arbeidsgiver, det tror jeg blir mindre. Så det er nok en dynamikk i det tror jeg.”
(Informant B3).

Jeg spurte videre hvorvidt informanten kunne nevne noen konkrete forum de ansatte har for å ta opp slike saker, og B3 trekker frem avdelingsråd, klinikkråd samt vernetjeneste og tillitsmannsapparat som mulige forum. I tillegg sier vedkommende;

”Dessuten så prøver vi her hos oss at folk tar kontakt når en har behov for å stille spørsmål eller være uenig i det som foregår. Og hvilken grad folk synes det er tilstrekkelig det.. det må jo kanskje andre svare for, men jeg opplever jo at vi får mange saker som vi må ta opp til vurdering. Og, jobbe med i forhold til personalet. For nettopp å.. fordi vi synes at det med kulturen er grådig viktig.” **(Informant B3).**

Videre spurte jeg informanten om hvorvidt det at helsepersonell uttaler seg kritisk til media kan skade omdømmet til foretaket, og B3 svarer slik;

”Ja, det kan jo være begge deler. Hvis de uttaler seg kritisk som fører til at – som vil være en støtte til befolkningens syn, så vil det jo kanskje bli oppfattet på en måte, og hvis det er en annen type utmelding.. det kommer litt an på hva slags mottaker det er. Men.. jeg tror det er et symptom på noe hvis masse helsepersonell har et behov for å gå ut og kritisere den arbeidsplassen en jobber på selv. Jeg tror det er et symptom på noe som ikke er som det skal være.” (Informant B3).

Som et oppfølgingsspørsmål til dette spurte jeg informanten hva en kunne gjøre fra foretakets side for å forhindre dette, og eventuelt fange opp slike signaler eller symptomer tidligere, og B3 svarer slik;

”Først og fremst så må styret – for eksempel sånn som her hos oss, så må vi ha åpne styremøter [Foretak B praktiserer nå åpne styremøter], åpenhet – informasjon og dialog. Og det må hele organisasjonen bli gjennomsyret i. Styret må vise det og gjøre det, adm.dir må gjøre det, og klinikkdirektørene og vi som ledere må legge opp til åpne dialoger og gjennomsiktlige ting. Bortsett fra personalsaker selvfølgelig. Og, det.. og da tror jeg at noe av det trykket der vil dempe seg voldsomt, og behovet for folk å skulle gå ut og varsle på den.. på grunnlag av det, vil bli betydelig mindre. Og det tror jeg er litt psykologi i.” (Informant B3).

B1 tar også opp en mulighet de ansatte har dersom de ikke er enige med budsjettet, i forbindelse med spørsmål om hvilke muligheter fagpersoner som ikke er enige i vedtak har;

”[...] Fordi at hvis det er slik at de synspunktene er kommet frem og er vurdert, men du nådde ikke frem, så er det noe med saklighet i organisasjonen, da får du finne deg en annen arbeidsplass, tenker jeg. Hvis du ikke kan leve med at det er fattet en beslutning, basert på en totalvurdering av en kompetent myndighet – organ/person. Ja, sånn kan vi ikke ha det rett og slett. Det hjelper ikke å skjule seg bak en medisinsk embetseksamen, du sitter faktisk – det er i alle fall en del, jeg har jo opplevd selv, man

opplever at enkelte tror jo at hvis en har medisinsk embetseksamen så er du også siviløkonom og jurist.” (Informant B1).

En annen ting som jeg har lagt vekt på i samtalen med informantene har vært hvorvidt de synes at sykehusreformen har representert en endring i de ulike oppgavene de har. Ikke alle informantene var tilsatt i den stillingen de nå hadde, før reformen, og spørsmålene har derfor blitt formulert på noe ulike måter. Jeg spurte Informant B1 hvorvidt det var noen forskjeller på å lede sykehus før og etter reformen; og får følgende svar;

”og det er jo ikke tvil om at dette var helt rett. Jeg mener man skulle vært mye mer brutal jeg, for å være ærlig. Det at ting ikke.. det at man ikke leverer i helsesystemene, det er jo fordi at man har en kultur, det er et gedigent kulturproblem i norsk helsevesen, og i det ligger, i parentes, sutrekulturer og mye annet. Man aksepterer ikke ledelse, eller å bli ledet.” (Informant B1).

B1 trekker også frem forskjellene mellom fylkeskommunen og foretakene når det gjelder budsjettkamper og lignende;

”Også, i det fylkeskommunale systemet der var det å bevilge mer, og den indre dynamikken du fikk der med at man skulle drive å kompromisse og ”deale” mellom deler av fylket eller hva det nå måtte være, om å få til det eller det. [...] I større grad, så vil nok helseforetakene være i stand til å håndtere og se helheten, og det mener jeg faktisk at vi gjør. Og derfor blir det også bråk. Men resultatet for pasientene blir bedre. Og det er det vi er til for.” (Informant B1).

Også B3 tar opp den såkalte ”omkampskulturen”;

”Njah, jeg kan jo forstå det, fordi at jeg ser jo det at det er – det er noen helsepersonell, eller det er noen ganger det er vanskelig å skille mellom fag og økonomi for eksempel. Og det er klart.. personlige interesser. Så det er tre liksom.. en triade i det der. Noen har noen personlige og individuelle interesser i noe, mens

styringsdokumenter og helseforetaket vil kanskje gå en annen vei, også blir det uoverensstemmelse også blir temperaturen høy.” (Informant B3).

I samtalen med Informant B2, som er ansattrepresentant, snakket vi også om ansatte som går ut i media og diskuterer budsjetter, og B2 svarer slik på spørsmålet om det hjelper å gå ut i media;

”Ja, jeg tror det hjelper. Men du må gjøre det på en redelig måte, også må du og på en måte.. det er jo ikke det lokale foretaket, det er jo på en måte – misforholdet mellom det som foretaket blir bedt om å utføre i styringsdokumentet og det som politikerne lover i forskjellige valgkamper og de ressursene som er stilt til rådighet, det er jo det misforholdet som – som er.. kilden til frustrasjon. Det er jo ikke det at vi tror at det lokale foretaksledelsen er de som er skurkene” (Informant B2).

Jeg spør også B2 om hvorvidt en fra ansattorganisasjonenes hold opplever at det å gå ut i media er noe som er sanksjonert fra ledelsens side; og B2 svarer slik;

”jeg holdt på å si at.. det er nok sånn at.. er det vel at de tillitsvalgte som er blitt informert og som har deltatt i prosessen ser kompleksiteten i det, de føler nok ikke like stort behov. Også er det lokale folk som er frustrert fordi at.. ting blir endret og ting må endres, kanskje man mister oppgaver eller får andre oppgaver. Også går man ut og.. kritiserer og sier at det er ingen som vet noenting, også har man trossalt gjennomført en ganske grundig prosess i organisasjonen. Men at det er folk som har litt mer.. kortere perspektiv og mer sånn.. ser det fra sin lille plass, som da går ut i media. Og det tror jeg frustrerer organisasjonen eller ledelsen veldig.” (Informant B2).

Jeg spurte også hvorvidt det å gå ut i media på denne måten var noe B2 trodde de ansatte gjorde bevisst, noe B2 svarer bekreftende på. B2 sier imidlertid at det ofte kan være vanskelig å skille mellom det som er medisinsk ønskelig, og det som er medisinsk forsvarlig, og at en ofte ikke er nøyaktig nok på nyanseforskjellene mellom de to begrepene;

”dilemmaet er ofte det at.. det som er medisinsk forsvarlig det er en ting; men det som er medisinsk ønskelig, det ligger kanskje på et høyere nivå.[...] Og, jeg tror mye av frustrasjonen når folk går ut i media er at man blander litt de tingene.” (Informant B2).

Også B3 svarer bekreftende på at det er noe som skjer; og ikke minst at det er noe som fremdeles fungerer;

”Ja, det gjør det nok, for det er klart at det er – noe jeg nevnte i sted, det var jo legitimiteten til styret, og styret er jo sammensatt av politiske kandidater, og valgte representanter, og. Og jeg tenker at styret vet jo godt det at hvis de ikke har legitimitet i systemet rundt seg, så får de ikke gjennomført sine beslutninger. Så sånn sett er jo de påvirkelig og av media, så media har jo en rolle i dette spillet og. Slik jeg ser det. Fortsatt.” (Informant B3).

B3 påpeker imidlertid at det etter reformen har blitt noe enklere å gjennomføre gjennomgripende endringer på grunn av at en har fått flyttet eierskapet fra fylkeskommunen til staten;

”Fordi det som var tidligere når fylkeskommunen var eier – så var det jo litt slik at en visste at en hadde en mulighet i den siste ende hvis en kjørte det knallhardt nok på. Og det med helsespørsmål var vanskelig for politikerne å kunne stå og gjøre og prioritere dem ned helt til sist fordi det handlet om hvem som skulle være på fylkestinget i neste runde.” (Informant B3).

Siden det ikke er direkte uvanlig at en i budsjettssammenhenger får slike utspill som er skissert her; spurte jeg derfor mine informanter om hvilke muligheter en har for å diskutere uenigheter internt, under prosessen. B1 skisserer budsjettprosessen; og svarer slik

” [...] for det første så har du jo som.. da..la oss si en lege da, vet at du har en ansvarlig – en faglig ansvarlig over deg, du har jo en avdelingsoverlege, og da er

spørsmålet, hvem har vært med i beslutningene? Det er jo det første spørsmålet, slik som vi jobber med budsjettene våre, så er det jo ikke.. det er ikke en økonomiavdeling som sitter her og lurere på hvor mye vi skal ha til kreftmedisin, det er ikke slik det fungerer. Det betyr at kreftavdelingens avdelingssjef, eier sitt budsjett i utgangspunktet. Og da må jo vedkommende faktisk si at det er lagt frem, så det skal ikke komme som noen overraskelse for noen her [...]”(Informant B1).

Også B2 er inne på at det er en grundig prosess rundt budsjettet, men påpeker at det etter reformen har blitt veldig mye fokus på økonomi. Jeg spurte derfor B2 om hvilke muligheter en har som fagperson, til å påvirke prosessen, og B2 svarer slik;

”Nei, det er jo.. når du snakker om de som da; det som jeg er mest bekymret for det er at de som sitter og skal lede avdelingene er gjerne og de samme som er sentrale fagpersoner i forhold til å styre inntaket av de ulike pasientgruppene, også er det jo slik at DRG-systemet er jo et slikt sekkesystem sånn at noen.. DRGer går med overskudd og andre med underskudd.. og sånt. [...]Også – kan du da se at hvis du tar inn mer av de pasientene så går det bedre med avdelingen enn hvis du prioriterer andre grupper som du kanskje medisinsk sett føler skulle vært (prioritert). Men derfor så føler jeg at økonomifokuset har kommet for langt ned i behandlerrollen nesten..”(Informant B2).

B2 mener dog at har blitt mer gjennomarbeidede budsjetter etter reformen, men svarer likevel følgende;

”Ja, altså – det utarbeides jo, det er jo en grundig budsjettprosess, det er ikke det jeg mener. Men, jeg tror kanskje det burde gått mer på rammer og ikke så mye stykkprisfinansiert når du snakker om internt på sykehuset.” (Informant B2).

Og legger til at;

”Holdt på å si.. det har jo blitt mye mer.. gjennomarbeidede budsjetter, men om underskuddene har blitt så mye mindre det... det vet jeg ikke, de hører man jo at bare øker, men det brukes mye mer ressurser på budsjettarbeid, det spesifiseres ned på sånn og sånn. Men om det.. jeg føler ofte at man kunne kanskje prøvd å hatt mer et

sånn kvalitativt.. nå er det veldig kvantitativt – sykehusreformen er veldig preget av telling og.. måling, størrelser og resultater og sånt, som er en kvantitativt.. tilnærming. Man kunne prøvd å i større grad kanskje ledet etter mer kvalitative tilnærminger, som.. kanskje kunne gitt samme resultater men med mindre ressursbruk.” (Informant B2).

Et annet tema jeg tok opp som et undertema til kommunikasjon og ledelse; er forholdet mellom den administrative og den medisinsk-faglige ledelsen. Jeg spurte B3 om det var en beskrivelse vedkommende kjente seg igjen i;

”Ja, at det er et spenningsforhold i de to tingene er det jo hele tiden” (Informant B3).

Jeg spurte videre hvorvidt det er noe som har endret seg etter reformen; og eventuelt hvilke typer spenninger det er som oppstår, og B3 svarer slik;

”Njah, det tror jeg faktisk at det har endret seg til det bedre. [...] Nei, det blir jo et spørsmål i forhold til prioriteringer, for eksempel når en får – altså i forhold til styringsdokumentene som for eksempel retter seg i mot [detaljer] at det blir slike individualistiske ting, at en da toner ned fokus på for eksempel [detaljer]. Og nå opplever jeg at en har større innflytelse på å håndtere noen av disse spenningsområdene der, en tror en har bedre innflytelse på dette enn en hadde tidligere. Fordi en faktisk sitter både med de administrative og det faglige ansvaret. [Informant B3].

Informant B2 deler imidlertid ikke dette synet, og svarer slik på spørsmålet om det har endret seg etter reformen;

”Ja, det kjenner jeg igjen. Og det er jo blitt faktisk – jeg vil jo si at det er sterkere nå enn det var.” (Informant B2).

Jeg spurte hva B2 trodde kunne være årsaken til dette, og B2 svarer slik;

”Nei, det er jo på en måte.. Vi får for mye.. får inn for mange folk som.. kan.. altså, ledelse og ledelsesteorier og økonomiske teorier er jo bare redskap til å produsere helse på en best mulig måte, og det kommer inn masse folk som har.. utrolig enkle modeller og forstår fryktelig lite av kompleksiteten i en sykehusorganisasjon, og alle disse leddene som må virke sammen for at vi skal få ting til. Sånn at.. jeg er uhyre skeptisk til alle disse helselederne.” (Informant B2).

Jeg spurte også hva B2 mente en kunne gjøre for å bedre dette, og B2 trekker frem særlig to forhold; for det første at en tørr å stå for de prioriteringene som må gjøres i forholdet mellom behandlingstilbud og økonomi, at å prioritere i noen tilfeller betyr å si nei, og for det andre mener B2 at en i større grad må involvere, og kvalifisere helsepersonell, slik at de i større grad kan trekkes inn i slike lederstillinger.

Et siste moment jeg tok opp angående kommunikasjon og ledelse, var reformen enhetlig ledelse. I forbindelse med dette, tok B1 det nasjonale topplederprogrammet, og beskriver dette slik;

”der har departementet gjort noe fantastisk bra, nemlig at de etablerte det nasjonale topplederprogrammet. Det er genialt bra, og de har satset ressurser, og det er jeg sikker på, at når historien skal skrives, så er dette.. dette er så stor avkastning på, at det er noe av det beste de har gjort på mange år altså.” (Informant B1).

Med tanke på enhetlig ledelse, så er informantene B2 og B3 også her delvis av delt oppfatning. B2 påpeker at det i utgangspunktet ikke er noe i veien for at en skal kunne ha en profesjonsnøytral lederstilling, men dersom det er en ikke-lege som er leder, så er en avhengig av en medisinsk rådgiver, noe som i følge B2 fører til at en likevel får en delvis todelt ledelse. B3 mener at enhetlig ledelse har fungert bra, og at det er en bedre modell enn den gamle modellen, noe B3 utdyper slik;

”Jeg tenker at det tvinger litt den som er.. som har det øverste ansvaret på en slik enhet som jeg jobber på, eller andre enheter, en må ta et slikt overordnet ansvar for

hele virksomheten, og sett i lys av prioriteringer og sett i lys av dynamikken i avdelingen så tror jeg det er bra at det er en som har ansvar for alle funksjonene. Og at en tvinger en faktisk til å forholde seg til det. Før så var det todelt, og da var det slik at den ene meldte seg ut av halvparten og den andre meldte seg ut av den andre halvparten. Også tror jeg mange opplevde at forbindelseslinjene mellom ikke var helt gode.” (Informant B3).

Imidlertid påpeker B3 at hvorvidt det fungerer bra med en annen profesjon enn en lege som leder avhenger av to forhold; for det første hvilken type avdeling det er, og for det andre de personlige egenskapene til den som er leder, både at vedkommende er flink med mennesker, men også at vedkommende er faglig sterk innenfor egen profesjon. B1 mener at innføringen av enhetlig ledelse i Foretak B ikke har vært et stort problem, blant annet fordi en var forholdsvis tidlig ute med å innføre den, og at det var en prosess som fikk modne seg over tid. B1 understreker sterkt at en må skille mellom rollen som leder, og rollen som lege, eller sykepleier eller andre profesjoner, når en innehar en lederstilling, og at dersom det oppstår usikkerhet rundt forholdet mellom for eksempel rollen som lege eller sykepleier på den ene siden, og rollen som leder på den andre siden – kan føre til at organisasjonen blir stresset, og at det oppstår konflikter. B1 mener at topplederprogrammet har vært svært nyttig i å klargjøre forskjellene mellom disse rollene.

5.5.3 Varsling i Foretak B

Når det gjelder varsling, så har jeg innledet samtalene med informantene med å spørre hva som er korrekt prosedyre i forhold til gjeldende regler, og hvordan de tror organisasjonen reagerer på at en ansatt varsler. Innledningsvis har jeg forklart hva jeg legger i begrepet varsling. I likhet med i Foretak A, har jeg også spurt om det finnes forskjeller på ulike typer varslingssaker, og hvorvidt det eventuelt er noen forskjeller på hvem som varsler. Jeg har også snakket med informantene om rutiner og praksis angående varsling, hvorvidt de ansatte vet hvem de skal varsle til, og ikke minst hvilke forum en har internt for å ta det opp. Arbeidsmiljølovens § 3-6 sier også noe om at en fra arbeidsgivers side skal legge til rette for at varsling kan skje, og jeg har spurt mine informanter om hvordan de tror en kan gjøre dette.

Informantene er rimelig klare på spørsmålet om hva som er korrekt prosedyre for varsling; B1 viser til retningslinjer for kontakt med media dersom en skal gå eksternt, og at en ut fra de nye retningslinjene i arbeidsmiljøloven⁵⁴ har rett til å varsle, og at det oppfordres til å varsle internt i linjen. Også B2 og B3 trekker frem at en varsler i linjen, og at media ikke bør være første punkt på listen. B2 skisserer det slik;

”Så, der er nokså stort fokus på at oppdager vi ting som er uheldig med driften eller organiseringen eller sånt, så skal vi melde det videre, eller varsle det. Men det blir nok sett på som litt feil hvis vi som punkt en går i media om det, og det ikke er forsøkt å gi organisasjonen en mulighet til å rydde opp i det.[...] Nei, og det er på en måte.. det lager jo ofte litt sånn dårlig grunnlag for de prosessene som må gå videre.”

(Informant B2).

B3 trekker frem at en på avdelingsnivå har et klinikkråd som behandler alle avviksmeldinger, hvor både ledere og vernetjeneste er involvert i behandlingen, slik at det skal bli gjennomslutlig, hvor en gjør vurderinger om hvorvidt det er en sak som kan behandles lokalt på avdelingen, eller om en melder videre til klinikkdirektør og eventuelt parallelt til helsetilsynet. B3 nevner eksempler på saker der en har gjort nettopp det siste for å få løftet saken vekk fra et personlig anliggende og få en ekstern vurdering på saken.

Jeg spurte så om hvordan informantene trodde at organisasjonen ville reagere dersom en ansatt varsler. B2 svarer slik;

”Jeg tror at det vil bli tatt.. seriøst opp og sånn som jeg kjenner organisasjonen her nå så vil ledelsen på de ulike nivåene prøve å gripe fatt i dette på en ordentlig måte – vi har hatt noen slike saker. Men, hvis man går rett i media uten å ha tatt det opp, så vet jeg ikke om det vil være like godt grunnlag for å gå videre.” **(Informant B2).**

Et annet moment som kommer frem under samtalene er forskjellen på personalsaker eller mobbesaker, og saker som går på mer konkrete, tekniske forhold, noe B3 utdyper slik;

⁵⁴ Foretak B har laget retningslinjer for hvordan en skal varsle, og hva endringene i AML medfører.

”hvis det er saker som går mer på personalsaker, mobbing og trakassering så vil det være annerledes enn hvis det var noe konkret. Mer konkrete saker i forhold til økonomiske prioriteringer for eksempel. Det er klart det er forskjell.” (Informant B3).

B2 trekker også frem at det ikke er alle typer saker en kan gå eksternt med, og med eksternt mener B2 her media;

”Ja, du kan ikke gå eksternt.. hvis man snakker rene personalsaker, og ikke mer rettighetsaker – men hvis vi snakker om mobbing eller konflikter og sånt på arbeidsplassen, så er det alltid to sider av sakene, og sånne saker egner seg lite for varsling i media.” (Informant B2).

Det neste momentet jeg tok opp, var hvorvidt det var noen forskjell på hvem som tok opp det kritikkverdige forholdet, altså hvem som varsler. Tidligere forskning har påpekt at det kan ha noe å si hvem det varsles til (Miceli og Near 2002), men tror informantene at det betyr noe hvem som varsler også? B1 svarer slik;

”Åh ja, det tror jeg helt sikkert. Hvis det var.. det er jo ikke tvil om at det har mer potens i seg hvis.. tenk hvis det var jeg som ville varsle på styrelederen, som prøver å få meg til å gjøre noe som jeg ikke vil, og bak det så ligger det at du kommer til å få trøbbel. Og den terskelen er jo ikke god da, det har blitt ekstremt krevende, jeg hadde jo hatt system på det, det er jo greit, men det vil jo være en krevende situasjon. Så dette med nærhet.. avstand til sak og person er jo selvfølgelig sentralt til hvordan det blir håndtert. Og det er klart at hvis en.. hjelpepleier på [avdeling] står som varsler på noe som handler om medisinsk uforsvarlighet, så kan det hende at den.. jeg vet ikke, kanskje vil det ha en annen vei i systemet enn hvis det var en assistentlege som rapporterer til overlegen.” (Informant B1).

Informant B2 støtter opp under den oppfatningen;

”Hva skal jeg svare på det da? Ideelt sett så burde det jo det, men jeg ser vel i organisasjonen det at de faste overlegene har ganske stor gjennomslagskraft; kanskje større enn noen andre grupper har.” (Informant B2).

Et annet moment som jeg tok opp under samtalene med informantene, er rutiner om hva de ansatte skulle gjøre dersom varslingen stopper opp hos nærmeste leder. B1 viser her til retningslinjene for varsling, som beskriver hvordan en skal gå frem ved varsling, både internt og eksternt. Retningslinjene skisserer også linjeleders ansvar og oppgaver i behandlingen av varslingen. Det understrekes i retningslinjene at varsling til tillitsvalgte og verneombud er mulig, og at slik varsling alltid vil være å regne som forsvarlig. Også B3 er inne på noe av det samme, og understreker at en har mulighet til å hoppe over nærmeste linjeleder dersom det kritikkverdige forholdet gjelder vedkommende, eller det stopper opp hos nærmeste leder. Informant B3 trekker frem vernetjenesten som et mulig alternativ, noe B2 kan bekrefte at de ansatte gjør, og at tillitsmannsapparatet og vernetjenesten i slike situasjoner⁵⁵ kan opptre som en forbikoblingskanal som kan gå rett på administrerende direktør for eksempel.

At vernetjenesten og tillitsmannsapparatet kan være en kanal for å varsle, er noe alle tre informantene trekker frem. Så er spørsmålet; hvor godt kjent er de ansatte med denne muligheten? Jeg spurte mine informanter om dette, og B2 svarer slik på spørsmålet om hvilke interne forum de ansatte har;

”Ja, det er... men det kanskje aller viktigste er at man har aktive lokale både verneombud og tillitsvalgte, fordi de har nemlig kanaler. Det er jo avdelingsmøter og sånne ting, men at både de som er tillitsvalgte, men om de vanlige arbeiderne.. eller ansatte på en avdeling, er flinke til å brukes disse kanalene.. For de går litt utenom, og kommer egentlig høyt opp. Og det er helt tydelig at foretaksledelsen her nå legger stor vekt på å prøve å informere tillitsvalgte og verneombudsapparatet. Men da har de et ansvar for å bringe det nedover og.” (Informant B2).

⁵⁵ Situasjoner der varslingen stopper opp hos nærmeste leder

Jeg spurte så om B2 trodde at de tillitsvalgte er flinke nok til å være obs på denne rollen; og B2 svarer at vedkommende tror at man ikke alltid ser mulighetene som ligger i rollen; men at det også har litt med å gjøre at ikke alle ansatte er klar over at dette er en kanal. B3 er inne på noe det samme, og mener at de ansatte på B3s avdeling er godt kjent med verneombudet som en mulig kanal, men at tillitsmannsapparatet i mindre grad er brukt. Dette forklarer B3 med blant annet at en ikke har en egen tillitsmann på avdelingen, men sentralt, som er knyttet til avdelingen, men som har sin jobb på andre avdelinger. B3 understreker at verneombudet som kanal fungerer bra, og at folk benytter dette. B2 sier også ansatte benytter vedkommende i varslingssaker eller saker de vil at tillitsmannsapparatet skal ta opp. Jeg spør hva en kan gjøre for å sørge for at dette blir en kanal som er godt kjent, og B2 svarer slik;

”Det må.. jeg tror at.. linjeledelsen må bli flinkere til å hele tiden å.. bruke de lokale tillitsvalgte og verneombudene. I prosessene, og organisasjonene må være flinkere til å være på banen. Ikke bare sitte – for det er jo slik at hvis man sitter og venter til ting sendes ut på høring; så vet jo de fleste som har vært i litt sånn byråkratiske organisasjoner at den som har skrevet det brevet som skal på høring har jo.. bidratt i veldig stor grad til det som blir det endelige resultatet. At man, har hatt fra en del organisasjoner og en del personer, så har man hatt litt for defensiv holdning i forhold til å sitte og vente på at høringsbrevet kommer. Og da er ofte de store linjene allerede lagt.”(Informant B2).

B3 nevner også at en trenger mer ressurser til verneombud og tillitsmannsapparatet, slik at de i større grad kan være en kanal og ha kapasitet til å gripe fatt og forfølge slike saker.

Mot slutten av samtalene med mine informanter har jeg tatt opp og spurt om hva informantene mener kan gjøres fra arbeidsgivers side for å legge til rette for at varsling skal skje. Informant B1 svarer slik på spørsmålet om hvordan en kan gjøre det legitimt å si fra om kritikkverdige forhold;

”Ja, nei – det er jo at.. hensynene kommer frem. Altså, det er ikke.. det er sikkert gjerne slik at hvis en velger å gå forbi sin sjef, det har litt med måten en gjør ting på. Det er jo ikke tvil om at noen ønsker å ramme sjefen sin, det er jo ikke sikkert det er en dårlig sjef engang, men det er fordi.. at det er andre ting som spiller inn. Det viktige her er at det er åpenhet om at vi har en kultur, der det er lov å si fra. Og det er en del

av det, det må også være såpass stor trygghet i personalgruppene at man kan korrigere hverandre.”(Informant B1).

B2 svarer slik, og trekker frem at varsling ofte er et tegn på frustrasjon i organisasjonen;

”Man må jo på en måte sørge for at det er brede diskusjoner, men kanskje aller viktigst at prosessene må forankres i organisasjonen og at det som kommer som rene pålegg ovenfra, og gjerne økonomisk motivert, de fører til stor frustrasjon – men hvis du klarer å på et tidlig tidspunkt klarer å forankre endringsprosesser langt nede i organisasjonen, så tror jeg det legger til rette for at du kanskje eliminerer en del av varslingsbehovet ved at det kommer frem underveis. Og av og til tror jeg at de tror at ting skal gå mye fortere, jeg så i den siste lokalsykehusrapporten nå, at det skal trekkes frem en del krav til.. endringsprosesser i helsevesenet, hva som skal være gjort før man kan endre. Og det er jo, vi får jo plutselig.. vi ser plutselig at økonomien går skeis, også får vi beskjed om at vi skal stable på beina en endring i drift – kanskje på en eller to måneders varsel. Og det gjør jo at det blir ikke mulig å forankre de endringene i organisasjonen, og da blir det frustrasjon – og da blir det større sann.. varslingsbehov hvis du skjønner, eller.. ønske om det.” (Informant B2).

B3 mener at en både må informere om lovendringene, samtidig som en hele tiden viser det gjennom lederskapet at det er legitimt å si fra; slik at det ikke blir oppfattet slik at en sier en ting, også gjør en noe annet.

Til slutt i samtalene mine, har jeg stilt det samme ”synsespørsmålet” jeg stilte til informantene i Foretak A, nemlig hvorvidt informantene synes at varsling tilførte organisasjonen noe positivt. Informant B2 svarer slik;

”Ja, det tror jeg.. altså.. det kan jo være mange.. motiv for at det blir nødvendig å varsle, sant. Og, du kan si sånne ting som at det kan være nede i det faglige nivået i en organisasjon, som en avdeling, hvis en føler at ting må endres for at det skal være – at pasientbehandlingen skal bli godt tatt hånd om. Også kan det ha økonomiske konsekvenser som.. gjør at.. en leder over kanskje da fremstår som en som har et

dårlig økonomisk resultat. Så, skal du ikke se bort fra at det kan være litt egennytte for den lederen å prøve å holde tingene.. å legge lokk på tingene.” (Informant B2).

Informant B3 svarer slik;

*”Jeg tenker at hvis en situasjon er slik, at det ikke er mulig å finne løsninger på andre måter, så tenker jeg at.. hvis en forstår varsling, hvis en skal ta det på alvor, med at det er da ting i organisasjonen eller en avdeling som er av en slik art at det bør – at en **bør** varsle, og at det er den eneste utveien for å få gjort noe med ulovlige, kritikkverdige eller umoralske forhold, hvis det er den eneste måten å få gjort noe med det, så tenker jeg at det har sin berettigelse. For konsekvensen ved å ikke gjøre det, den vil være at en tildekker noen ting, slik at de ulovlige, umoralske og kritikkverdige forholdene fortsetter. Og det vil jo ikke være bra. Så, hvis det er den siste.. siste enden før ballongen sprekker, så tenker jeg at det har vel en berettigelse, og det er jo ikke tilfeldig at arbeidsmiljøloven er blitt formulert som den er blitt.” (Informant B3).*

5.6 Oppsummering av de empiriske funnene i foretakene

Jeg vil nå kort oppsummere det jeg mener er de viktigste empiriske funnene som har kommet frem i mine samtaler med informantene, og som jeg vil bygge videre på i det neste kapitlet.

5.6.1 Oppsummering av omdømme

Oppfatningen av omdømme

Informantene i både Foretak A og B deler i stor grad Wæraas' definisjon av omdømme; det vil si; "*summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen*" (Wæraas 2004:63). Omdømme er også noe som alle informantene har et forhold til, og de fleste av dem trekker også frem at det er forskjeller mellom hvordan folk flest bedømmer et omdømme, og hvordan fagfolk bedømmer det. Informantene begrunner dette blant annet med tilgang til informasjon; og mener at der folk flest får det meste av informasjonen om foretakene gjennom media, så bruker fagfolk kontakter i foretakene, og bryr seg i større grad om forskningsresultater og faglige resultater.

Effekten av omdømme

Med tanke på fritt sykehusvalg, er det ingen av informantene som tillegger omdømme stor vekt i sammenheng med det å trekke til seg nye pasienter. Imidlertid nevner blant annet A3 at det er en viktig faktor når det gjelder å rekruttere helsepersonell. Det viktigste med omdømmet, er i følge flere av informantene den påvirkningskraften et dårlig omdømme kan ha på potensielle pasienter i forhold til tillitsrelasjonen mellom sykehuset og pasienten/befolkningen. Et dårlig omdømme, og kritiske oppslag i media kan i følge blant annet A1, A2 og B1 føre til at pasienter føler seg utrygge på det å gå inn i en behandlingssituasjon. B2 trekker frem at det at et foretak har et dårlig omdømme, ikke er det samme som at enkeltavdelinger ved foretaket ikke kan ha et godt omdømme, og mener at det på avdelingsnivå går mer på resultater og erfaringer enn medieomtale.

Kilde til omdømme

Media oppfattes av informantene som en av de viktigste kildene til omdømmevurderinger blant befolkningen, men flere av informantene, blant annet A1, A2, A3 og B1 trekker frem at media har en tendens til å kontrastere, og trekke frem de negative sakene, mens de positive i mindre grad blir frontet som forsidestoff. Informantene er ikke udelt negative til det å bli ”kikket i kortene” som de kaller det, men etterlyser større nyansering.

Å påvirke omdømmet

De fleste av informantene nevner også åpenhet som en viktig faktor i å gjenvinne et tapt omdømme, og blant annet A2 og A4 understreker at det ikke hjelper å ”pusse fasaden” med positive saker. På spørsmålet om hvilke typer saker som skader foretaket, er det delte meninger. Noen av informantene mener at enkeltsaker kan ha stor påvirkning, mens andre mener at det er mer generelle systemfeil over tid som skader mest. Både Foretak A og B gjennomfører omdømmemålinger, både på avdelingsnivå og på foretaksnivå, og har egne poster på styremøter som omhandler omdømme, enten som en sekkepost, eller som en egen post. Foretak B fører også statistikk på omdømmerelaterte saker i media, og kobler dette mot hendelser i foretaket.

5.6.2 Oppsummering av kommunikasjonsrutiner og ledelse

Begge foretakene har en kommunikasjonsstrategi; Foretak A har en formell⁵⁶ strategi, mens det for Foretak B er snakk om en mer overordnet arbeidsfilosofi. Foretak B har tidligere hatt et eget dokument som omhandlet kommunikasjonsstrategi, men det er ikke lenge i bruk. Begge foretakene har et eget dokument som omhandler retningslinjer for kontakt med media. På en av avdelingene i Foretak A har en også en egen uformell kommunikasjonsstrategi.⁵⁷ Kommunikasjonsstrategien retter seg både mot egne ansatte, men skal også mot omverden; informantene A1, A2 og A3 nevner blant annet pasienter, media og eierne som en del av sin omverden. Informant A4 understreker også at selv om en har en

⁵⁶ Som i følge Informant A2 blir brukt som et utgangspunkt, selv om den ikke er offisielt vedtatt.

⁵⁷ Det er ikke umulig at det er flere avdelinger i Foretak A som har dette, men det har jeg ikke data på. Med uformell siktes det til at informanten sier at den ikke er skriftlig, men at de likevel forholder seg strategisk til kommunikasjon.

strategi for hvordan en skal forholde seg til media og omverden, så er ikke det samme som at en driver med fasadepussing.

Informantene er også enige i at åpne styremøter er en klar fordel for foretakene; og de understreker at det blant annet viser at foretakene ikke har noe å skjule. Det påpekes imidlertid av blant annet A1, A2 og B1 at kritikk og uenighet i hovedsak er noe som skal foregå internt i foretaket, og at det er organisasjonen som skal håndtere dette, ikke media. A2 trekker frem at en i forkant av vedtak skal ha en bred og inkluderende debatt, men etter at vedtaket er fattet, skal en ha lojalitet. Omkamper i media foregår i følge informantene i mye mindre grad enn før sykehusreformen, men trekker frem at det fremdeles pågår. A5 mener også at det i noen tilfeller er stilltiende aksept for at tillitsvalgte uttaler seg kritisk i media om budsjetter, siden det til syvende og sist også kan være i ledelsens interesse. Ledelsen ved Foretak A gir imidlertid uttrykk for en annen oppfatning av dette. Flere av informantene mener likevel at det hjelper å føre en kritisk debatt i media; at det i mange tilfeller fører til mer penger. A2 mener at det ikke kommer mer penger selv om en fører en omkamp i media. B2 trekker frem at selv om omkamper hjelper, så føres de ofte av folk som ikke selv har vært involvert i prosessen, noe vedkommende tror frustrerer ledelsen. B2 mener også at omkamp kan være et middel, men at det må gjøres på en redelig måte, og at det er viktig å få frem at det ikke nødvendigvis er ledelsen som er skurkene, men at det handler om at en ikke får tildelt nok ressurser til å møte forventingene fra omverden.

Flere av informantene, også representanter for toppledelsen, uttaler at det er greit at tillitsvalgte og verneombud uttaler seg kritisk i media om forhold ved foretaket, på vegne av sine profesjoner. A2 mener også at enkeltpersoner kan uttale seg, men ikke på vegne av foretaket. A1 er klar på at en må være forsiktig, og at det krever at en har et bevisst forhold til hvilken rolle en har. B1 påpeker også at det ikke alltid er like klart hvem en uttaler seg på vegne av, og hvor lojaliteten ligger. Offentlig kritikk er i følge en av informantene et symptom på at noe er galt, og at dette bør forebygges med større åpenhet og dialog.

Når det gjelder spenningsforholdet mellom den administrative ledelsen, og den medisinske ledelsen, er synet delvis delt. Alle mener at det har endret seg etter reformen, men blant annet mener B2 at det har blitt tydeligere, mens B3 mener det har blitt mindre spenninger som følge av at en har fått en tydeligere lederrolle med innføringen av enhetlig ledelse. A3 mener også at denne rollen har blitt tydeligere. A5 påpeker imidlertid at dersom en ikke har en lege som

enhetlig leder, så blir det likevel en delvis todelt modell all den tid en er avhengig av å ha en medisinsk rådgiver som er lege, noe B2 også påpeker. Innføringen av enhetlig ledelse har i følge både A1 og B1 foregått noenlunde smertefritt, selv om det i noen tilfeller har vært en del debatt. Både Foretak A og B har avdelingsledere som ikke har legebakgrunn. A2 påpeker at innføringen av enhetlig ledelse gjør at det er enklere å skape en god informasjonsflyt nedover i systemet når en bare har en leder per avdeling; men at det kreves gode rutiner for å håndtere informasjonsflyten, slik at en unngår at det stopper opp hos en leder.

B2 trekker også frem at det er blitt større fokus på økonomi etter reformen, og at selv om det er mer gjennomarbeidede budsjetter, så er B2 usikker på hvorvidt underskuddene har blitt noe mindre. B2 mener at en i større grad burde hatt inn helsepersonell som ledere. De fleste av informantene trekker også frem at det er svært viktig å involvere flest mulig i budsjettene, slik at en skaper en god prosess som gjør at folk føler et slags medeierskap i budsjettet, noe som skal være med på å redusere behovet for å gå ut i media.

5.6.3 Oppsummering av varsling

Både Foretak A og B har laget, eller var i ferd med å lage, rutiner for hvordan varsling skulle håndteres i henhold til de nye bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. På intervjutidspunktet var det ikke laget noen rutiner i Foretak A, og det var litt uklarhet i hva som var formelle og hva som var uformelle rutiner; generelt sett så svarte alle informantene at en skulle melde avvik i linjen, men det var litt mer uklart i forhold til å rapportere andre forhold enn det som hadde med pasientsikkerhet og det rent tekniske. Foretak B hadde laget rutiner i det intervjuene ble gjennomført, og var i ferd med å informere de ansatte om disse. Også her var det forholdsvis stor enighet om fremgangsmåten ved varsling av avvik i linjen.

Når det gjelder hvordan informantene tror varsling vil bli mottatt; tror de alle at dersom det blir gjort på en skikkelig måte, det vil si at en varsler internt i linjen eller til helsetilsynet, så vil det bli godt mottatt dersom det er et opplevd problem det varsles om. Imidlertid trekker blant annet A2, A3 og A4 frem at dersom problemet det varsles om ikke er et opplevd problem blant de andre på avdelingen eller i foretaket, så kan varsleren støte på større problemer. Flere av informantene nevner også at varslingssaker som går på personalsaker er mye vanskeligere enn for eksempel saker som handler om pasientsikkerhet og mer konkrete saker. A4 nevner også et tilfelle der en ansatt som gikk ut offentlig og uttalte seg til media om

en budsjettsak, opplevde å bli kritisert av sine kolleger. A2 påpeker blant annet problemer knyttet til spørsmålet om når en ansatt er varsler, og når en ansatt bare er hva informanten kaller "en kverulant". Flere av informantene tar opp problemstillingen knyttet til varslersens intensjoner og agenda. B1 går langt i å kritisere at loven i for stor grad åpner for beskyttelse av ansatte som ikke er reelle varslere.

Varslerens posisjon var også noe jeg tok opp med informantene; og flere av dem tror at dette er noe som har betydning for hvorvidt varslingen tas på alvor. A3 knytter det i større grad til faglig styrke, enn nødvendigvis posisjon. Tillitsvalgte og vernetjenesten trekkes også frem som mulige kanaler for varsling, og A5, B2 og B3 mener at dette er kanaler som bør få mer ressurser, og som må være bevisste sin rolle. B2 er usikker på hvorvidt alle er bevisste den rollen de har som tillitsvalgte eller verneombud. A3 og B2 påpeker at det er viktig å ha en direkte linje til toppledelsen, enten gjennom vernetjenesten eller gjennom at ledelsen signaliserer at det er greit at en kommer direkte til dem. B1 mener at det er viktig å ha en kultur der en aksepterer at man kan korrigere hverandre i personalgruppen. I følge A5 er særlig uformelle samtaler en viktig kanal; allmøter kan virke mot sin hensikt all den tid ansatte som er usikre kan vegre seg mot å ta opp kritikkverdige forhold i plenum.

B2 er rimelig klar på at en bør gi organisasjonen en sjanse til å rette opp i noe, før en går til media, og at i det en sak havner i media som første instans, så kan det gjøre den videre sakshåndteringen vanskeligere. Flere av informantene trekker også frem at en skal være oppmerksom på at det i noen tilfeller kan være faglig uenighet som er årsak til varslinger eller konflikter. B3 trekker frem varsling som et tegn på ansatte som er frustrert over noe i organisasjonen, og B1 mener involvering i beslutningsprosessen er et viktig tiltak for å hindre at ekstern varsling blir en ventil for å lufte frustrasjoner. Slik mener flere av informantene at en kan forankre og legitimere beslutninger.

Når det gjelder å legge til rette for at varsling skal skje; har informantene flere tanker om hvordan det kan gjøres. Åpenhet er et begrep som går igjen, og det nevnes blant annet at det er viktig at ledelsen viser at de tar varslingssaker på alvor, at en ikke går rett i forsvar i det en mottar varslingen. På B3 sin avdeling er det et klinikkråd som behandler alle avviksmeldinger, slik at en skal unngå at det er en enkelt leder som behandler saken, og gir eksempler på at i noen saker melder en videre til helsetilsynet for å få løftet saken vekk fra det personlige planet. At avstanden mellom de ansatte og tillitsvalgte/vernetjeneste ikke må være

for stor, blir også nevnt av B3 som et tiltak. Informasjon om loven og at en lever ut det en sier, trekkes også frem.

A5, B2 og B3 nevner også at usikkerhet rundt rutiner for varsling kan være en årsak til at ansatte velger å gå til media, og at det derfor er viktig med opplæring. I sammenheng med resultatene i Hetle m.fl.s(2005) undersøkelse blant sykepleierne, trekkes blant annet dette frem. At en har skikkelig opplæring, og ikke bare utdeling av informasjon via internett eller lignende påpekes også. A2 og B1 stiller seg noe uforstående til at sykepleiere ikke vet hvem en skal melde fra til, og mener det kan skyldes dårlig utdanning, eller rett og slett sabotasje gjennom at en ønsker at ledelsen skal fremstå i et negativt lys.

5.7 Oppfattelsen av varslingsbegrepet i Foretak A og B

Jeg har nevnt at varslingsbegrepet ikke alltid er like enkelt, og blant informantene så hersker det også en viss usikkerhet rundt begrepet. I mine samtaler med informantene har jeg startet den delen som går på varsling, med å avklare hva jeg legger til grunn for når jeg snakker om varsling. Jeg har blant annet forklart forskjellene på intern varsling, ekstern varsling, og offentlig ekstern varsling.

Når jeg spør om varsling, så virker det imidlertid av og til som om informantene da tenker på en offentlig ekstern varsling, for de nevner i flere tilfeller media som en kanal som ikke er en akseptert. Informant B1 mener blant annet at det ikke har vært noen tilfeller av varsling i vedkommendes tid i Foretak B, og sier at selv om det har vært saker som omgivelsene kanskje har oppfattet som varsling, så er det ikke en varsling siden retningslinjer for mediekontakt etc. ikke er fulgt, og ansatte har valgt å gå rett til media uten å ta forholdet opp internt. Jeg har ikke gått inn på disse sakene spesifikt, og kan derfor ikke gjøre noen vurdering rundt akkurat disse sakene, men dersom en tar utgangspunkt i definisjonen av varsling som brukes i forarbeidet til lovteksten; Ot.prp.nr 84(2005-2006), står det følgende; *"det er tale om varsling hvis arbeidstaker sier fra om slike forhold internt til ledelsen eller andre i virksomheten, eller eksternt til tilsynsmyndigheter, media mv. Varslingen skal skje på en forsvarlig måte."* (ibid: 7). Det vil med andre ord si at dersom noen ved Foretak B sier fra til sin nærmeste leder, eller andre i foretaket, eventuelt til Helsetilsynet, så er det snakk om en varsling. Slike tilfeller har funnet sted, noe også blant annet B2 og B3 gir eksempler på.

B1 sitt poeng i forhold til at Foretak B ikke har hatt varslingsaker som så dann, er slik jeg oppfatter det, at B1 mener at loven i for stor grad gir beskyttelse til ansatte som ikke nødvendigvis har helt rene hensikter med å varsle. Informant A1 og A2 er inne på noe det samme, og snakker om at ikke alle varslere er riddere på hvite hester, A2 bruker også ordlyden "kverulant" noen ganger, og sier at det ikke alltid er like lett å skille mellom en reell varslere og en "kverulant". I store trekk, så har alle informantene trukket frem at å varsle i linjen er akseptert i stor grad, men at det har noe å si på hvilken måte det er tatt opp. Jeg mener derfor det er interessant å se på hvordan informantene fremstiller varsling og varsleren, og særlig hvilke ord og begreper de velger når de omtaler varsling og varslere, og velger derfor å ta det med som en ettertanke på den empiriske delen, og vil komme tilbake til den i neste kapittel, i forhold til konteksten varslinger oppstår i – særlig med tanke på hvorvidt ansatte velger å varsle, eller ikke.

Kapittel 6 – Ledelse, kommunikasjon og varsling i helseforetak

6.0 Analytisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg se funnene som ble presentert i det forrige kapitlet i lys av den analytiske modellen som jeg utviklet i kapittel 2 og 3, og hvordan disse funnene kan være med på å svare på problemstillingen min. Jeg vil begynne med studiens første problemstilling; *”hvilke kontekster er det varsling oppstår i, og hvilke utfordringer kan dette tenkes å skape?”*. Jeg tar her utgangspunkt i en antakelse om at varslingen ikke oppstår i et organisasjonsmessig vakuum, men at variabler som organisasjonstype (Strands typologi), kommunikasjonsrutiner og gjeldende kommunikasjonsstrategier, og hvorvidt ledelsen signaliserer at varsling er ønsket (dvs. kostnadene ved varsling – EVLN), er forhold som påvirker varsleren. I denne antagelsen ligger det også at det er her det oppstår utfordringer, mer spesifikt, at sykehus som organisasjonstype legger begrensninger på hvilken type ledelse som er mulig (Strand 2007), og at det dermed kan oppstå konflikter mellom den administrative ledelsen og den medisinske ledelsen, f.eks. i forbindelse med utarbeidelse av budsjetter. Videre antar jeg at rutiner og strategier for hvordan intern og eksternt kommunikasjon foregår, påvirker kostnadene knyttet til det å varsle (Hirschman 1970). Samlet utgjør dette hva jeg har kalt for mikronivået, eller den organisasjonsinterne konteksten varsling oppstår i. I tillegg har jeg skissert et makronivå, for å si noe om den organisasjonseksterne konteksten, sykehusreformen, og endringene i arbeidsmiljøloven. Sykehusreformen endret måten sykehusene ledes på, og delvis også måten foretakene nå forholder seg til sin omverden, gjennom at fokuset på omdømme, og at kommunikasjonen i større grad er strategisk (Byrkjeflot og Angell 2006). Arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstakeres rett til å varsle om kritikkverdige forhold er ment å anspore arbeidstakere til å i større grad varsle om kritikkverdige forhold, både forhold som omhandler arbeidsmiljø, så vel som korrupsjonssaker og lignende.

Den andre problemstillingen; *"hvordan reagerer ledelsen og andre ansatte når en ansatt varsler om kritikkverdige forhold, og hvilke varslingsrutiner finnes det?"* tar for seg reaksjonene på varsling, og hvilke rutiner som finnes. De to problemstillingene henger sammen; antagelsen bak den andre problemstillingen er at ledelsen og andre ansatte reagerer ut fra konteksten varslingen oppstår i, altså at overnevnte variabler spiller inn og påvirker reaksjonene. Jeg har imidlertid ikke fokusert på å teste ut hvorvidt det er en årsakssammenheng mellom konteksten varsling oppstår i, og hvilke reaksjoner som kommer, men heller konsentrert meg om å kartlegge forståelsen av varslingsbegrepet, gjennom å se på hvilken kontekst varslerne i helseforetakene opptrer i, og hvordan ansatte og ledere tror og selv opplever at varslingen blir mottatt. Studien kan derfor sees på som eksplorativ. Jeg tar først for meg hvordan de fire teoretiske bidragene kan si noe om konteksten for varsling, og hvilke utfordringer dette skaper, før jeg ser studiens andre problemstilling i lys av de overnevnte bidragene.

6.1 Varslernes kontekst – og utfordringer knyttet til denne

Jeg nevnte tidligere at jeg har gjort et skille mellom det jeg kaller den organisasjonsinterne, og den organisasjonseksterne konteksten for varsling, henholdsvis mikro- og makronivået i den analytiske modellen (se fig 1). Skillet er imidlertid ikke absolutt all den tid jeg antar at også den eksterne konteksten (sykehusreformen og arbeidsmiljøloven) er med å påvirke hvordan varslerne opptrer. Det er likevel et poeng å skille de to, og slik kunne si noe om både den interne og den eksterne påvirkningen som er med på å skape konteksten varsling oppstår i. Jeg skal først ta for meg mikronivået, og se på de empiriske funnene i lys av Strands organisasjonstypologi, og Hirschmans EVLN-modell.

6.1.1 Den organisasjonsinterne konteksten for varsling

Jeg har valgt å se de empiriske funnene gjennom Strands organisasjonstypologi for å si noe om hva organisasjonstype, og dermed ledertypen, har å si for hvilken kontekst varsling oppstår i, og hvilke utfordringer dette skaper, og for å si noe om under hvilke forhold det er lederne agerer i når varsling oppstår. Videre benytter jeg Hirschmans modifiserte EVL(N)-modell, og ser på hvilken kontekst det er de ansatte opptrer i, mer spesifikt hvordan EVLN-modellen forsøker å forklare hvordan ansatte reagerer på misnøye. Jeg skal først se på Strands

organisasjonstypologi og hva datamaterialet sier om ledelse i en ekspertorganisasjon som kontekst for varsling, og hvilke utfordringer dette skaper.

Strands typologi og ledelse

Sykehus er i følge Strand (2007:269) en typisk ekspertorganisasjon, og et problem kan i slike organisasjoner være forholdet mellom den administrative ledelsen, og den faglig-medisinske ledelsen, slik det blant annet er påpekt i fra Sosial- og helsedepartementet (Eierskapsrapport: 8) – noe som har gjort sykehus vanskelig å lede. Informantene i denne studien bekrefter delvis dette, selv om det er delte meninger om hvorvidt forholdet mellom de to gruppene har blitt bedre, eller dårligere. A1 trekker blant annet frem at relasjonen mellom økonomi og aktivitet er blitt hvermannseie i større grad enn før; og at prioritering har blitt viktig etter reformen. Et spenningsforhold mellom hva som er medisinsk ønskelig, og hva som er medisinsk forsvarlig, er også noe som B2 understreker i forbindelse med leger og annet helsepersonell som er ute og uttaler seg kritisk i media om blant annet budsjetter. Gjennom innføringen av reformen enhetlig ledelse mener informantene at lederrollen har blitt mer tydelig, selv om både A5 og B2 mener at dersom det er en annen profesjon enn legene som er avdelingsleder, så har en i praksis en todelt ledelse gjennom at en da må ha en medisinsk rådgiver. A5 er også inne på at kommunikasjonen mellom ansatt og leder kan være enklere dersom lederen har samme profesjonsbakgrunnen som den ansatte; og at det da kan være enklere å få gjennomslag for varslinger, fordi den ansatte og lederen i større grad ”snakker samme språk”, og har større felles forståelse av problemet. Spørsmålet er så; hva har dette å si for konteksten varslerer opptrer i og eventuelle utfordringer skaper dette?

At sykehus er en ekspertorganisasjon, påvirker hvilke typer ledelse som er antatt å være effektiv, og Strand skisserer tre typer lederparadokser som kan oppstå i ekspertorganisasjoner; kollegial popularitet vs. organisatorisk oppgaveløsning, forholdet mellom kyndighet og myndighet, og karriere som leder vs. karriere som fagperson. Ser en på datamaterialet, kan det se ut som disse lederparadoksene, sett under ett, kan gi noen svar på overnevnte spørsmål. B2 trekker blant annet frem at økonomifokuset har blitt for dominerende i rollen som behandler, og at DRG-systemet fører til konflikt mellom rollen som behandler/helsepersonell, og som avdelingsleder, siden det i følge B2 ofte er den samme lederen som styrer budsjettet, som også prioriterer hvilke pasienter som skal tas inn. Konflikten her, blir slik Strand skisserer i sitt

første paradoks; at lederen på den ene siden skal ta hensyn til den organisatoriske oppgaveløsningen, og at vedkommende som leder skal sørge for at organisasjonen får tilført de ressursene den trenger, og på den andre siden, kollegial popularitet, i form av at ekspertene selv får velge hvilke typer pasienter en vil prioritere. Dette tolker jeg dit hen at det kan oppstå interessekonflikter mellom de to rollene, og at det kan være med å skape en utfordring for varsleren, samtidig som det er en del av den konteksten varsleren må forholde seg til, all den tid en antar at bruken av voice avhenger av hvorvidt denne bruken er effektiv; dvs. at dersom den ansatte ikke tror at det å si fra om et problem vil ha noen effekt, så kan det hende at den ansatte velger å la være å si i fra. Som nevnt over, så kan også det at leger eller annet helsepersonell som er ute i media og uttaler seg om budsjettprosesser være en kilde til frustrasjon i organisasjonen, særlig dersom de selv ikke er med i budsjettprosessen, og dermed ikke ser helheten, noe som også kan være med på å skape utfordringer med tanke på den konteksten varslere skal forholde seg til, all den tid det neppe er urimelig å anta at kommunikasjonen ikke blir noe lettere etter slike situasjoner som det B2 beskriver. A5 trekker også som nevnt frem at kommunikasjonen kan være enklere dersom lederen har samme profesjonsbakgrunn, og dermed snakker ”samme språk”.

Også Strands to andre lederparadokser kommer delvis til syne i datamaterialet. Det andre paradokset, at kyndighet brytes mot myndighet, illustreres blant annet av debatten rundt reformen enhetlig ledelse, og spenningsforholdet mellom den administrative ledelsen og den faglig-medisinske ledelsen. Informantene er imidlertid delt i synet på hvorvidt spenningsforholdet har blitt mindre eller større etter reformen; B2 mener det har blitt større, blant annet på grunn av den dominerende rollen som økonomi spiller, som nevnt over – og B3 mener det har blitt mindre spenninger mellom de to gruppene på grunn av enhetlig ledelse, og at en nå sitter med en leder som har totalansvaret. De fleste informantene sier at enhetlig ledelse stort sett fungerer greit, det er imidlertid delvis uenighet med hvorvidt det fungerer slik det var ment; all den tid, som A5 og B2 understreker, at dersom en ikke har en lege som leder, så må en ha en medisinskfaglig rådgiver. A4 og B3 mener at dette ikke utgjør et stort problem. Relasjonene mellom den administrative ledelsen og den medisinsk-faglige ledelsen illustrerer etter min mening brytningen mellom helsepersonellens faglige kyndighet, og administrasjonens myndighet, eksempelvis at en tvinges til å overholde budsjettene og den aktiviteten som blir gitt i rammen i styringsdokumentene.

Strands tredje paradoks, kommer bare delvis til syne i datamaterialet, og smelter da til en viss grad sammen med det første paradokset. B1 trekker blant annet frem at det er en oppfatning blant ansatte at når profesjonsmedlemmer trer inn i ledelsen, så bør de være lojale mot sin egen profesjon, og når de ikke blir oppfattet som ”lojale” – det vil si at de ikke alltid kan innfri profesjonenes krav når det gjelder til budsjetter og lignende – så blir dette sett på som et svik, noe B1 mener er en feilaktig og forenklet oppfatning av hvordan et sykehus bør og skal ledes. A5 er også inne på noe av det samme; at helsepersonell trer inn i lederroller tar på seg en annen ”hatt”, og delvis skifter lojalitet, fra det medisinske til det økonomiske, selv om A5 understreker at dette er naturlig, og ikke nødvendigvis feil. Som sagt, går dette delvis inn under det samme som det B2 nevner over, at økonomifokuset blir for dominerende i rollen som behandler, og problemene dette skaper ut fra paradokset om kollegial popularitet vs organisatorisk oppgaveløsning. En av informantene trekker også frem et annet interessant moment, og selv om det ikke sorterer direkte under det Strand trekker inn i paradokset, så velger jeg å ta det med her, all den tid det illustrerer en utfordring som varslere og andre i helseforetakene kan støte på i avveiningen mellom å velge karriere som leder eller fagperson. Informanten⁵⁸ trakk frem at enkelte ledere unngår å komme med kritikk av toppledelsen, i frykt for å miste sin posisjon som leder, fordi de som leder tjener bedre enn det de gjør som profesjonsutøver. Dette gjelder i hovedsak andre profesjoner enn leger.

Kommunikasjonsrutiner og EVLN-modellen

Det andre teoretiske redskapet på mikronivået er EVLN-modellen, og en av variablene som jeg mener påvirker konteksten varsleren opptre i er nettopp kommunikasjonsrutinene. Slik figur 3.2 (side 26) illustrerer, antar jeg at kommunikasjonsrutiner, arbeidsmiljøloven, sykehusreformen og organisasjonstype legger føringer på hvordan EVLN-modellen kan brukes til å forstå hvilken kontekst og hvilke utfordringer de overnevnte variablene skaper for varsleren. Jeg skal nå se på hvordan helseforetakenes kommunikasjonsrutiner, slik de kommer til uttrykk i datamaterialet, kan forklares ut fra EVLN-modellen

⁵⁸ Jeg velger her å unngå å nevne hvilken av informantene det er snakk om etter informantens eget ønske - selv om også de ulike informantbenevnelsene er anonymisert, var det et ønske fra informanten at det ikke ble spesifisert hvem det var som hadde sagt dette.

Hirschman (1970) skisserer tre måter ansatte reagerer på misnøye; og supplerer vi dette med Rusbult mfls. (1982) begrep *neglect*, får vi EVLN-modellen som jeg har gjort rede for i kapittel 3. Tar en utgangspunkt i eksempelet jeg har brukt i det kapittelet, et uspesifisert kritikkverdig forhold som oppstår i foretaket, kan en videre ut fra den teoretiske modellen anta at ansatte i Foretak A og B har mulige handlingsmåter; de kan velge *exit*, dvs. å slutte i foretaket, de kan velge *voice*, det vil si å si fra til ledere, eller andre som vil høre, eller slik vi skisserer, varsle,⁵⁹ de kan velge *loyalty*, det vil si å forholde seg passivt til det kritikkverdige forholdet, men ellers utføre sitt arbeid som normalt, og regne med at noen andre tar tak i det aktuelle problemet – eller de kan velge *neglect*, det vil si at en aksepterer at det kritikkverdige forholdet ikke kommer til å bli noe bedre, og at en bruker mindre tid og krefter på sitt arbeid som følge av dette.

Begge foretakene har utarbeidet retningslinjer for hva som er korrekt prosedyre dersom de ansatte opplever kritikkverdige forhold, for Foretak B sin del var disse vedtatt og i følge informant B1 ble det informert bredt om disse prosedyrene blant de ansatte, mens det i Foretak A var utarbeidet rutiner, men disse var medio august 2007 ikke behandlet av styret, og dermed ikke offentlige. Ut fra det informantene selv sier om hva som er korrekt prosedyre, virker det som om de fleste informantene i både Foretak A og B var enige om at kritikkverdige forhold skulle varsles i linjen, og det nevnes mulighet til å gå forbi nærmeste leder dersom det stopper opp der. I Foretak A var det på intervjutidspunktet litt uklart hva som var formelle og hva som ikke var formelle retningslinjer, A1 sier at vedkommende ikke tror det er satt i verk noen offisielle retningslinjer, mens A2, A4 og A5 mener det er offisielle retningslinjer for hvordan en varsler, og A5 mener disse er skriftlige og kjente. Det presiseres her at A1 tenker på retningslinjer som tar høyde for de nye bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, og at bestemmelsene på intervjutidspunktet enten ikke var trådt i kraft (A1, A2 og A3) eller nettopp trådt i kraft (A4 og A5). Likevel svarer både A2 og A4, som er henholdsvis representant for toppledelsen og avdelingsledelsen, at rutiner for varsling ikke er noe som de har i hodet, til tross for at de mener det finnes rutiner for dette. A4 viser i hovedsak til personalhåndboken, mens A2 delvis viser til rutiner for mediehandling og kontakt med media.

⁵⁹ Slik jeg er inne på i kapittel 3 er ikke Hirschmans *voice* det samme som varsling, men varsling kan være en mulig måte å bruke *voice* på.

Dersom en relaterer rutinene for varsling, og usikkerheten rundt hva som faktisk er rutiner til EVLN-modellen, og tar i betraktning Hirschmans antagelse om at hvorvidt ansatte velger *voice*, avhenger av både kostnaden ved *voice*, kostnaden av *exit* og hvorvidt den ansatte vurderer det dit hen at *voice* faktisk vil være effektiv (Hirschman 1970: 34; 82) og styres delvis av *loyalty*, kan vi gjøre noen interessante observasjoner om konteksten for varsling, og utfordringer denne skaper. Ut fra det informantene sier, så kan en anta at det vil være kjent for de fleste at en ved kritikkverdige forhold skal varsle i linjen, til nærmeste leder. Problemet kan imidlertid oppstå dersom denne varslingen enten ikke tas videre av nærmeste leder, eller at det kritikkverdige forholdet er av slik art, at det antas at nærmeste leder ikke vil gå videre med det, for eksempel dersom det kritikkverdige forholdet gjelder nærmeste leder. Dette er eksempler på situasjoner der kostnaden av *voice* øker i form av at det blir større usikkerhet knyttet til hva som vil skje med den ansatte dersom vedkommende varsler. Tall fra Hetle mfl. (2005: IX: spørsmål 30-48) viser at 4 % av de spurte sykepleierne frykter alvorlige represalier, 15,3 % svarer ja, men ikke alvorlige og 74,1 % svarer nei – dersom de varsler internt om forhold som kan være til skade for pasientens helse. På spørsmålet om det samme, dersom de sier fra offentlig, øker svarene imidlertid til 17 % alvorlige, 25,6 % ja, men ikke alvorlige, og nei synker til 29,3 %, mens vet ikke øker fra 6,6 % til 28,1 %. På spørsmål om hvilke typer konsekvenser sykepleierne frykter, svarer blant annet 15,9 % å bli frosset ut, 24,1 % en reprimande, 15,4 % problemer med karrieren, og 9,3 % problemer med lønnsopprykk, mens 11,5 % frykter å bli behandlet som forræder og 16,4 % at de blir oversett. 48 % frykter ingen av de nevnte reaksjonene (jeg nevner bare et utvalg av de reaksjonene flest fryktet). Undersøkelsen gjelder bare sykepleiere, og sier ikke noe om hvorvidt leger, som i kraft av sine antatt større faglige legitimitet kanskje i større grad blir hørt, noe flere av informantene bekrefter, ville svart annerledes. Det illustrerer imidlertid problemet med at usikkerhet rundt rutiner, kan føre til at *voice* blir mindre aktuelt, delvis på grunn av kostnaden knyttet til det i form av blant annet overnevnte negative reaksjoner, og delvis på grunn av at det ikke blir sett på som en effektiv måte å si fra på. Et annet poeng er at usikkerhet rundt rutiner, kan føre til at ansatte velger å varsle offentlig gjennom media, noe blant A5, B2 og B3 trekker frem.

Hirschman sier at *voice* kan fungere som både en ettereffekt, så vel som et alternativ til *exit*, og at dette forholdet reguleres av blant annet *loyalty*. *Neglect* på sin side, kan være et resultat av at *voice* og *exit* ikke er reelle alternativer. I mine samtaler med informantene, har jeg blant annet spurt hvilke muligheter en har som fagperson, dersom en ikke er enig i et budsjettvedtak. En av intensjonene med sykehusreformen var jo blant annet å bli kvitt

”omkampskulturen” som preget sykehusene før reformen, ved at leger og tillitsvalgte gikk til media etter vedtak de var misfornøyde med, og lokale politikere som var avhengige av gjenvalg sørget for påplussinger på budsjettet. A1 og B1 er begge klare på at dette ikke er noe som er akseptert lenger, og A2 på sin side, trekker frem at det uansett ikke hjelper – noe blant annet A5, B2 og B3 ikke er enige i. A1 og B1 kommer imidlertid begge med en mulighet som passer inn i EVLN-modellen, nemlig at en som leder kan velge å gå fra sin stilling; dvs. velge *exit*. B1 uttrykker dette slik;

”Fordi at hvis det er slik at de synspunktene er kommet frem og er vurdert, men du nådde ikke frem, så er det noe med saklighet i organisasjonen, da får du finne deg en annen arbeidsplass, tenker jeg.” (Informant B1)

Mens A1 sier det slik;

”For jeg mener, det er jo en mekanikk for en leder som synes at dette går helt skeis, og det er jo å la være å være på den arenaen. Det er jo på en måte det naturligste. Men det er noe du skal velge selv.” (Informant A1).

Dette er imidlertid i etterkant av vedtak, ikke forut for, da flest mulig skal inkluderes. Men dersom dette er et faktum, at en velger *exit* på denne måten, hvilke muligheter har da de gjenværende ansatte? I følge Hirschman kan her *voice* spille en rolle, og virker her som en ettereffekt av *exit*. Slik som informantene skisserer det, vil imidlertid *voice* fremdeles ikke være et alternativ som er legitimt, og kostnaden ved å benytte seg av *voice* kan da tenkes å bli desto høyere. Alternativet blir da ut fra EVLN-modellen enten *loyalty* eller *neglect*. Noen ansatte velger imidlertid likevel å bruke *voice*, slik blant annet A5 og B2 sier, og A5 mener også at det i noen tilfeller sammenfaller med ledelsens interesser, selv om dette ikke er en uttalt strategi fra ledelsens hold.

I tillegg til å være en mulig ettereffekt, kan *voice* også fungere som et alternativ til *exit*. I følge Hirschman, er det det sannsynlig at siden det kritikkverdige forholdet ofte utvikles gradvis over tid, så vil *voice* inntreffe på et tidlig stadium. *Exit* blir dermed en siste utvei dersom *voice* ikke virker. Spørsmålet er altså i hvilke tilfeller *voice* vil bli foretrukket fremfor *exit*? Jeg har valgt å koble dette til blant annet AML § 3-6; altså at foretakene skal legge til rette for et ytringsklima der varsling kan skje, for å se om EVLN-modellen kan gi noen svar på dette.

Hirschman bruker i sine eksempler en vare som er solgt i et fritt marked, der *exit* vil si at konsumenten kjøper en annen vare i stedet. I vårt tilfelle er det neppe urimelig å anta at kostnaden ved *exit* vil være noe høyere (Rusbult mfl 1988: 604) – og *exit* vil nok være mindre aktuelt. Hirschmans antagelse er at graden av *voice* avhenger av den uelastiske etterspørselen; dvs. mangelen på *exit*-mulighet. Dersom *exit* ikke er en mulighet, vil *voice* være den eneste aktive måten å la ledelsen få vite om problemet. Det er her lojaliteten til foretaket kommer inn i bildet; og det er i følge Hirschman *loyalty* som gjør at de ansatte vil reagere med *voice*. Dette er selvsagt en forenkling, ansatte i helseforetak kan velge å bruke *voice* av andre grunner; det har blant annet blitt nevnt av flere av informantene at det ligger mange andre bakenforliggende variabler som påvirker hvordan ansatte agerer, særlig i forhold til budsjettdiskusjoner og ressursallokeringsproblematikken; her spiller profesjon, lokalpolitikk og personlige meninger inn. At *voice* kan fungere som en forbedringsmekanisme er imidlertid noe som informantene også gir støtte til; flere av informantene mener at det er viktig at de ansatte opplever at en har en linje til toppledelsen (A3), hvilke signaler som sendes om det at det er legitimt å si i fra (A2), og at en trenger egne forum utenom allmøter etc. for å sikre at de ansatte våger å ta opp kritikkverdige forhold (A5). B2 og B3 trekker også frem at varsling kan være et tegn på at noe ikke er som det skal; og de trekker særlig frem det at ansatte velger å gå i media kan være et tegn på at det er mye frustrasjon i organisasjonen. På den andre siden; B2 understreker også at det at ansatte som ikke er direkte involvert i prosessen uttaler seg kritisk i media, frustrerer ledelsen, og at å gå direkte til media ikke legger til rette for en god dialog rundt å løse problemet. B1 understreker også hvor viktig det er å gi organisasjonen sjansen til å rette opp i feilene eller problemene før en eventuelt går eksternt dersom det ikke skulle fungere. En mulig måte å oppnå en slik takhøyde, en åpenhetskultur, som informantene kaller det, kan være nettopp å senke kostnaden ved *voice*, ved å legitimere det å si fra. Gode rutiner for intern varsling kan i følge A5 hindre at saker havner i media; og B3 mener også at det blir mindre behov for å varsle eksternt, dersom en føler at en blir tatt på alvor internt i organisasjonen.

Ledelsens signaler om hvorvidt varsling er legitimt, og rutiner og kostnader ved varsling, samt en felles forståelse av varslingsbegrepet utgjør en del av konteksten potensielle varslere må forholde seg til, og utgjør også etter min mening en av utfordringene; å institusjonalisere forståelse av hva legitim varsling er, og hvordan en skal varsle. Nettopp fordi, slik blant annet B3 sier, eksterne varslinger til media, det være seg legitime eller illegitime (dvs. hvorvidt interne prosesser har blitt forsøkt før), kan være et signal på frustrasjon i organisasjonen, er

det viktig å ikke bare lage rutiner for hvordan varsling skal foregå, men også sørge for at den generelle muligheter til å uttale seg om forhold ved foretaket er til stede.

6.1.2 Den organisasjonseksterne konteksten

Jeg har nå tatt for meg det jeg kaller den organisasjonsinterne konteksten, organisasjonstypen, og kommunikasjonsrutiner sett gjennom EVLN-modellen, og vil nå ta for meg den organisasjonseksterne konteksten, sykehusreformen, og arbeidsmiljøloven, og se hvordan de påvirker varslernes kontekst og hvilke utfordringer som skapes her.

Sykehusreformen

Et av temaene som jeg har snakket med informantene om relatert til sykehusreformen, er begrepet omdømme. Omdømme har blitt viktigere etter sykehusreformen, og jeg har spurt informantene blant annet om hva de legger i omdømmebegrepet, hva omdømme har å si for foretakene, hva som kan tenkes å skade omdømmet, og hvilke konsekvenser et dårlig omdømme kan få. Grunnen til at jeg har spurt om omdømme, er en antagelse om at det økte fokuset på omdømme som en viktig variabel for foretaket i tiden etter sykehusreformen, påvirker hvordan helseforetakene forholder seg til sin omverden. Dersom omdømmet er viktig for foretakene blir det sentralt å forsøke å hindre at foretaket får dårlig omdømme.

I figur 3.2 (side 26) illustreres det hvordan sykehusreformen både direkte, og indirekte, påvirker varslernes kontekst. Antagelsen er at sykehusreformen direkte påvirker varslernes kontekst gjennom det økte lojalitetskravet, noe som kommer til uttrykk i blant annet hvordan sykehuset fokuserer på omdømme, og at den dermed ønsker å fremstå enhetlig utad, og at det derfor er uønsket at ansatte kritiserer foretaket i media (Byrkjeflot og Angell 2006). Noen av informantene, A1, A2 og B1, trekker frem at det viktigste med omdømmet er den påvirkningskraften et dårlig omdømme har på tillitsforholdet mellom foretaket og pasientene. Med det menes det at dersom foretaket har fått et dårlig omdømme, så kan det føre til at pasientene føler seg utrygge, og vegrer seg for å gå inn i en behandlingssituasjon. B1 trekker blant annet frem en episode fra et annet helseforetak, der det ble avslørt at ansatte ved foretaket hadde drukket alkohol i forkant av et julebord inne på et obduksjonsrom (Viken mfl

2006), som en mediasak som slås stort opp og brukes for å fokusere på det negative og skandalepregede, og som kan påvirke tilliten til sykehuset generelt, selv om det bare er et fåtall ansatte som er ansvarlige for hendelsen. Ekstern varsling til media kan også føre til tapt omdømme, i følge informantene. A1, A2, A3 og B1 trekker frem at media har en tendens til å kontrastere, og trekke frem de negative sakene, og selv om foretakene ikke er udelt negative til å bli ”kikkert i kortene”, så etterlyser de større nyansering. Ansatte som varsler eksternt i media har også fått stor oppmerksomhet, ikke bare i helseforetak, noe Valla-saken og Norfund-saken⁶⁰ viser med all tydelighet. Tilsvarende saker har en også fra helsevesenet, noe medieomtalen rundt blant annet saker i Helse Førde og Rikshospitalet viser. I tillegg til rene varslingsaker, trekker også informantene frem ansatte som uttaler seg kritisk til media på generelt grunnlag, noe som ikke nødvendigvis kommer inn under varslingsbestemmelsene, men som aktuelt for å illustrere kommunikasjonsrutinene de ansatte må forholde seg til, og som nevnt er med på å skape deler av konteksten også varslerne opptrer i. Både A1 og A2 er inne på rollebevissthet, og A2 sier at enkeltpersoner kan uttale seg, men ikke på vegne av foretaket, men at tillitsvalgte kan uttale seg om saker som vedrører deres medlemmer, noe B1 og B2 også er inne på. B1 trekker særlig frem at det ikke alltid er like klart hvem en uttaler seg på vegne av, og hvor lojaliteten ligger. Som nevnt ønsket en etter sykehusreformen å stille sterke lojalitetskrav til de ansatte, men det er uklart hvilken argumentasjon ledelsen kommer med for å begrunne dette, ut over ønsket om at en ikke skal gjøre befolkningen urolige, eller av hensynet til omdømme og å få bukt med omkampskulturen. Et annet moment som kom med sykehusreformen, var lukkede styremøter. Først i 2004 ble styremøtene åpne ved lov, før den tid praktiserte de aller fleste foretakene lukkede styremøter. Alle informantene har understreket at åpningen av styremøtene har vært positivt for måten foretakene kommuniserer med sin omverden; B2 sier blant annet at en kom skjevt ut i begynnelsen med de lukkede styremøtene, all den tid det førte til unødvendig mistenkeliggjøring rundt hva helseforetakene drev med.

⁶⁰ I forbindelse med at DN avslørte at det statlige investeringsfondet Norfund hadde tapt over 300 million, kom det også frem at to av de fire varslerne hadde gått fra sine stillinger, og at adm.dir hadde bedt de to andre varslernes om å gå fra sine stillinger også (**Link 1 og Link 2**).

Arbeidsmiljøloven

De nye bestemmelsene i arbeidsmiljøloven utgjør varslersens kontekst på flere måter. Direkte påvirkning antas den å ha gjennom å lovfeste varslersens rett til å varsle om kritikkverdige forhold, og å verne mot gjengjeldelse på bakgrunn av varsling, eller intensjon om å varsle. Den stiller også krav til måte varsleren skal opptre på, i form av formuleringen om at varslingen skal skje på en forsvarlig måte, noe som etter min mening også representerer en utfordring for det å varsle, gjennom at det lett kan bli mer fokus på måten det varsles på, fremfor det det varsles om, noe som også kommer frem i kritikken mot loven – blant annet har Professor Henning Jakhelln (Ot.prp. nr.84 2005-2006; link 2) rettet kritikk mot at lovgiver har vært uklar på dette punktet.

Arbeidsmiljøloven er også antatt å utgjøre varslersens kontekst mer indirekte, og jeg tenker da særlig på § 3-6, som sier at en fra arbeidsgivers side skal legge til rette for at varsling skal skje. Dette er et av temaene jeg har tatt opp med informantene i forbindelse med kommunikasjonsrutiner, og jeg har blant annet spurt hvordan de tror at en kan legge til rette for dette. Et begrep som går igjen blant informantene er åpenhet, og at ledelsen viser at de tar varsling på alvor, og ikke går direkte i forsvarsposisjon når en mottar varslingen. A2, A3 og B1 sier at en må være tydelige på hvilke signaler som kommer fra toppen; det vil med andre ord si, at en senker kostnaden ved å benytte seg av *voice* – i alle fall i betydningen av å si fra internt, eller slik B1 sier, at det i større grad må være aksept for at en internt i personalgruppen korrigerer hverandre. B2 understreker at en må sørge for at prosessene – det vil si endringer og prioritering – er forankret i organisasjonen, i stedet for at de blir oppfattet som rene pålegg ovenfra, noe som ofte fører til frustrasjon. Dersom en klarer å involvere og forankre disse endringsprosessene langt nede i organisasjonen, mener B2 at en kanskje kan eliminere varslingsbehovet ved at det som det ville være behov for å varsle om, allerede kommer frem på et tidlig tidspunkt, før det rekker å utvikle seg til et kritikkverdig forhold. Både A5 og B2, som selv er ansattrepresentanter trekker frem tillitsmannsapparatet og vernetjenestens rolle gjennom å være synlige, og bevisste sin rolle om å være noe mer enn bare en som ikke klarte å si nei til oppgaven som tillitsmann/verneombud, på grunn av den kanalen de har i sin rolle til å eskalere varslingen oppover i organisasjonen, samt muligheten til å gå eksternt, gjennom for eksempel fagorganisasjonen. B3, som er avdelingsleder, trekker også frem at det er viktig at vernetjenesten og tillitsmannsapparatet blir styrket, og sier at

disse bør få mer ressurser, slik at de i større grad kan gripe fatt i varslingsaker. Oppfatningen om at vernetjenesten og tillitsmannsapparatet er en viktig kanal kommer også frem Hetle mfl (2005:50), her hevdes det blant annet at mange tillitsvalgte mener de får en for stor del av ansvaret med å kjøre frem saker av konfliktfylt karakter, slik at ledere og ansatte selv slipper belastningen som ligger i å opptre i det Hetle mfl kaller den ”interne offentligheten”. I følge forfatterne kan det her dreie seg om ”[...]*Jen type institusjonalisert angst for å si ifra.*” (ibid). Bestemmelsene i arbeidsmiljøloven kan dermed være med på å institusjonalisere det å varsle, gjennom at en signaliserer at varsling er en legitim måte å si fra om kritikkverdige forhold. Således kan AML være med på å senke kostnadene ved *voice*, og dermed gjøre det mer sannsynlig at ansatte velger nettopp *voice*.

6.2 Reaksjoner på varsling og rutiner

Jeg har nå gjort rede for hvordan datamaterialet mitt svarer på problemstillingens første del; hvilken kontekst er det varsling oppstår i, og hvilke utfordringer dette kan tenkes å skape. Nå vil jeg si noe om hvordan informantene tror organisasjonen vil reagere på varsling, og hvilke rutiner som finnes. Antagelsen her er at det er en sammenheng mellom de to problemstillingene, og at reaksjonene på varsling, slik informantene beskriver det, kan tolkes ut fra den konteksten og de utfordringen jeg har beskrevet. Jeg gjør først rede for den andre problemstillingen, før jeg som neste punkt oppsummerer og ser de to problemstillingene under ett avslutningsvis. Som jeg nevnte innledningsvis i dette kapitlet, har jeg valgt å fokusere på å kartlegge konteksten varslingen skjer i, og utfordringer knyttet til dette, og ikke fokusere så mye på effekter av varslingen, eller reaksjoner på spesifikke varslingsaker.

Reaksjoner på varsling

Jeg har likevel spurt mine informanter hvordan de tror organisasjonen vil reagere på varsling; og om det spilte noen rolle hvem som varslet. Basert på informantenes svar, har jeg utviklet en firefeltstabell, som tilsvarende de fire typene varsling (Figur 2.1 – side 15), med tilsvarende reaksjoner på de ulike typene varsling. Tabellen opererer langs de samme to dimensjonene som typer varsling; legitim-illegitim, og intern-ekstern.

Legitim Figur 6.1 – Reaksjoner på varsling Illegitim

Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Blir oppfattet positivt dersom det er et forhold andre har opplevd eller kjenner til • Viktig å ”varsle i linjen” 	<ul style="list-style-type: none"> • Skaper utrygghet og dårlig arbeidsmiljø • Kan blir utsatt for sanksjoner, både fra ledelsen og/eller egne kolleger
Ekstern	<ul style="list-style-type: none"> • Blir som oftest sett på som positivt, bygger opp under åpenhetskulturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskeliggjør den videre interne prosessen siden organisasjonen ikke har fått mulighet til å rette opp i problemet • Kan føre til sanksjoner fra ledelse og/eller egne kolleger

Å varsle internt i linjen, eller eventuelt eksternt til helsetilsynet, blir av informantene trukket frem både som korrekt prosedyre, og de tror også at dersom det er snakk om et opplevd forhold, det vil si at det er noe som flere opplever som et problem, så vil det i det fleste tilfeller bli godt mottatt. Et annet moment som tas opp; blant annet av A1, A2 og B1 er varslersens motiver. I forbindelse med formuleringen om at varslingen skal skje på en forsvarlig måte, stilles det også krav til måten varsleren opptrer på, og dette er noe særlig lederne i studien er opptatt av. A2 bruker ordet ”kverulant” om ansatte som A2 ikke mener er reelle varslere, men som i større eller mindre grad er ute etter å enten få gjennomslag for egne forslag og meninger, eller vil lage trøbbel for ledelsen, noe B1 er inne på. A4 kommer også med et eksempel på en ansatt som gikk ut i media og kritiserte en avgjørelse i Foretak A, og som opplevde at vedkommendes kolleger reagerte negativt på dette. A4 mener at disse reaksjonene kom nettopp fordi kollegene ikke delte oppfatningen om at dette var et så stort problem som det ble gitt uttrykk for, og at media ikke var stedet å føre den slags saker. B2 sier også at dersom en først går i media, så kan dette gjøre det vanskelig å føre saken internt på en skikkelig måte. A3 sier at dersom ledelsen ikke tar fatt i en varsling, så må en regne med at det havner i media, men at det er uredelig å først gå til media uten å ha forsøkt internt, og at dersom en gjør det, så må en regne med at det får konsekvenser. En av grunnene til at en ikke ønsker at ansatte varsler eksternt i media som første instans, er nettopp at organisasjonen selv skal få ta tak i problemet, en annen grunn er av hensyn til at mye medieoppstyr skaper utrygghet i befolkningen, slik blant annet A1, A2, A3 og B1 sier. Personalsaker trekkes også

frem som en type sak som er særlig uegnet i media, noe som også trekkes frem av ansattrepresentantene A5 og B2.

Legitim Figur 6.2 – Typer varslere Illegitim

Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Lojal ansatt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kverulant – ”vanskelig person”
Ekstern	<ul style="list-style-type: none"> • Lojal ansatt dersom det er prøvd internt først 	<ul style="list-style-type: none"> • Kverulant/ Vanskelig person – gjør seg til en politisk aktør ved å ta opp ting eksternt

Figur 6.2 relaterer seg til figur 6.1 (side 131) og 2.1 (side 15) , og sier noe om hvordan informantene ser på varslere ut fra de ulike typene varsling, og de ulike reaksjonene på varslingstypene. Denne typologiseringen gjenspeiler ikke hvordan alle informantene ser på varslerne, men er hovedsakelig for å få frem noen kontraster i hvordan ansatte som sier fra på ulike måter oppfattes av ulike deler av informantene. Eksempelvis er det bare A2 som sier at varslere ofte kan være ”kverulanter”, mens A1 sier at det ikke er alle varslere som har rent mel i posen. B1 på sin side sier følgende i forbindelse med en samtale omkring klarheten i lovteksten rundt forsvarlighetsprinsippet;

”Så det er jo en invitasjon for bakspillere, illojale folk får handlingsrom som de absolutt ikke burde hatt, det mener jeg faktisk. Så det er ikke noen spesielt prisverdig grunn til at de skal ha en større beskyttelse enn folk som er skikkelige altså.”

(Informant B1)

Jeg tolker A1, A2 og B1 dit hen at de ønsker å poengtere at ikke alle varslere har edle motiver, noe som selvsagt er både et godt og et viktig poeng. Jeg stiller imidlertid meg litt spørrende til hvorvidt dette også blir en del av det bildet en har av varslere generelt sett. Blant annet hvis en setter B1 sin uttalelse i sammenheng med at vedkommende også mener at det ikke har forekommet varsling i Foretak B mens B1 har vært der, noe jeg har påpekt at er delvis feilaktig ut fra den varslingsdefinisjonen en opererer med i lovteksten, etter mitt syn. Hva som er varsling, og hva som faller inn under Skivenes og Trygstad's definisjon av ”en

melder” eller å ”si ifra” er og blir et definisjonsspørsmål, men det er liten tvil etter mitt synspunkt at institusjonalisering av varslingsbegrepet, både hos de ansatte og hos ledelsen, slik at en oppnår en felles forståelse for hva som er korrekte rutiner, og hva som ikke er korrekte rutiner, fremstår som forholdsvis sentralt.

Et annet moment jeg har spurt informantene er hvorvidt varslersens posisjon har noe å si. Tidligere forskning har vist at hvem det varsles til kan ha noe å si (Miceli og Near 2002) – men spørsmålet var om også varslersens posisjon har noe å si for hvordan den mottas. Informantene har i stor grad bekreftet at det har noe å si; selv om flere av dem har sagt at det i utgangspunktet ikke skal ha noe å si. A3 mener at det er faglig styrke, mer enn selve posisjonen som betyr noe, mens andre, blant annet B1, B2 mener at for eksempel leger, eller ledere nok vil ha større gjennomslagskraft. A5 trekker også frem at personlig kjemi mellom den ansatte og lederen det varsles til, vil spille en stor rolle for hvordan varslingen blir mottatt, fordi ansatte med god personlig kjemi i større grad kan komme med forhold som blir oppfattet som kritikk, mens en med dårligere forhold til sin leder vil bli avfeid i større grad. Sett ut fra EVLN-modellen vil dette kunne føre til at *voice* i mindre grad vil bli oppfattet som effektiv for ansatte som for eksempel ikke er leger, faglig sterke eller har god kjemi med sin leder. Her vil gode rutiner og et aktivt og godt tillitsmannsapparat/vernetjeneste kunne spille en viktig rolle som kanal. De to ansattrepresentantene A5 og B2 kommer også med eksempler på situasjoner der profesjonene har stått sammen, og informantene tror at en i slike situasjoner får større gjennomslagskraft enn dersom en fronter slike saker alene.

Rutiner for varsling

Slik jeg har nevnt, har både Foretak A og B laget rutiner for varsling, selv om de for Foretak A sin del i skrivende stund (august 2007) ikke er offisielt vedtatt ennå. Rutiner for varsling kan være med på å senke kostnaden ved *voice*, og dermed føre til at det er mer sannsynlig at ansatte sier fra internt, slik blant annet A5, B2 og B3 er inne på. Disse informantene mener også at usikkerhet rundt rutiner for varsling kan være en årsak til at ansatte velger å gå til media; B1 på sin side mener at det bør være rimelig klart for de fleste at dersom en ikke ønsker å si fra til nærmeste leder, så bør det falle naturlig for de fleste å følge linjen oppover. Det har blitt poengtert av flere informanter at det er viktig at ledelsen både sender signaler om at det er legitimt å si fra, samtidig som de også viser dette gjennom sine handlinger. En annen ting, som tas opp av blant andre A5, B2 og B3 er som jeg har vært inne på,

tillitsmannsapparatet og vernetjenestens rolle som en varslingskanal. I Foretak B sine rutiner for varsling nevnes begge disse som en kanal som i hovedsak alltid vil være forsvarlig å varsle gjennom, og de ansatte rådes også til å ta kontakt med tillitsvalgte eller verneombud dersom de ønsker å gå til media. Å varsle gjennom tillitsvalgte eller verneombud kan kanskje være med på å senke kostnaden, og dermed terskelen, ved å varsle. Etter min mening kan varslingsrutinene være med på å institusjonalisere varslingsbegrepet i foretakene, og det er derfor interessant å påpeke at definisjonen av varsling som blir brukt i Foretak B sine varslingsrutiner, ikke inkluderer det å si fra om forhold som angår en selv, eller dersom det blir gjort gjennom etablerte rutiner for avviksmeldinger, som varsling. Etter min mening bidrar dette til uklarhet rundt varslingsbegrepet, særlig dersom en relaterer det til lovteksten, som blant annet sier at *”Arbeidstakers fremgangsmåte skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter”* (Arbeidsmiljøloven § 2-4; annet ledd.). All den tid retten til å varsle internt i henhold til rutiner er lovfestet, synes det å være lite hensiktsmessig å definere varsling på en annen måte. Avviksmeldinger og varsling gjennom avviksmeldinger er også en prosedyre som flere av informantene tar opp som korrekt varsling. En slik definisjon av varsling, vil etter mitt syn kunne være med på å øke kostnaden ved bruk av *voice*, gjennom å frata de ansatte muligheten til å varsle gjennom avviksrutiner, noe som må kunne regnes for en institusjonalisert måte å si fra om kritikkverdige forhold innenfor sykehusene. At det ikke er varsling dersom den ansatte sier fra om urett som gjelder en selv, er etter mitt syn problematisk med tanke på lovteksten.

Kapittel 7 – Avslutning

7.0 Oppsummering og konklusjon

Jeg har nå gjort rede for hvilke kontekster varsling oppstår i, og utfordringer dette skaper (den første problemstillingen) og hvordan informantene tror organisasjonen reagerer på varsling, og hvilke rutiner som finnes for varsling (den andre problemstillingen). Videre skal jeg gjøre en kort oppsummering av det jeg mener er det viktigste funnene i studien, sett i lys av problemstillingen – før jeg gjør noen refleksjoner rundt studiens funn og gjennomføring. Jeg skal også plassere studien i en større sammenheng, og avslutte med å komme med noen forslag til videre forskning omkring temaet.

7.1 Studiens variabler

I studien har jeg vist hvordan ulike variabler som ledelsesbetingelser ut fra organisasjonstype, kommunikasjonsrutiner, sykehusreformen og arbeidsmiljølovens endringer, utgjør en del av konteksten som varslere opptrer i. Særlig har jeg pekt på hvordan ulike lederparadokser kan skape utfordringer, delvis gjennom spenningsforholdet mellom den administrative og den medisinske ledelsen, og delvis i forhold til hvem helsepersonellet skal være lojal ovenfor. Profesjon, posisjon og faglig styrke er også noe som informantene trekker frem, og de mener at dette er forhold som påvirker hvordan varslingen blir mottatt. Spenningsforholdet mellom profesjonene og administrasjonen kommer også frem i datamaterialet, men i mindre grad enn jeg hadde forventet. Fokuset på blant annet omdømme, og at dette påvirker kommunikasjonsrutinene, og dermed konteksten for varsling, er også noe som kommer frem i datamaterialet. Informantene mener omdømme er viktig, særlig på grunn av påvirkningskraften de tillegger omdømmet, relatert til tilliten til foretaket, blant potensielle pasienter. De tillegger ikke omdømme noen særlig påvirkningskraft over tid med tanke på fritt sykehusvalg, og heller ikke i særlig grad når det gjelder ressursallokering, selv om A1 og A2 er delvis uenig i dette. Omdømmet måles imidlertid i begge foretakene, og det kan i følge noen informanter påvirke rekruttering. A1 trekker frem at det må være en god debatt på innsiden, som gjør at en kan fremstå på en god måte på utsiden. Selv om informantene sier at de vil bidra til å rette opp et omdømme som er skjevt, mener de at det ikke er det samme som

fasadepussing, og ta det er først når en har gjort noe med det aktuelle problemet at en kan flagge at ting er blitt bedre.

Begge foretakene har utviklet retningslinjer for mediekontakt, og disse to dokumentene ligner forholdsvis mye på hverandre. Foretak A har en skriftlig kommunikasjonsstrategi, som på intervjuutidspunktet ikke var vedtatt, men som en forholdt seg til. Foretak B har en mer uformell kommunikasjonsstrategi, formulert som en slags overordnet filosofi, og er i følge B1 ikke skriftlig, men danner likevel grunnlaget for måten en jobber med kommunikasjon på. Foretakene har begge utviklet varslingsrutiner, jeg har ikke fått tilgang på Foretak A sine rutiner, all den tid de fremdeles ikke er ferdigbehandlet og offentlige. Jeg har imidlertid gått gjennom Foretak B sine rutiner, og pekt på noen mulige problemer ved dem.

I figur 6.1 (side 131) skisserer jeg ulike reaksjoner som informantene tror er sannsynlige, ut fra en firedeling av ulike typer varsling, utviklet i figur 2.1 (Side 15). Jeg skal nå forsøke å si noe om disse typene varsling i lys av den konteksten jeg mener varsleren opptrer i – og utfordringene knyttet til denne konteksten.

Blant de fire typene varsling, kan en gjøre et videre skille mellom de legitime, og de illegitime, der den første typen er varsling som kommer inn under den lovbeskyttede retten til å varsle om kritikkverdige forhold, og den andre typen ikke vil ha denne typen beskyttelse. Alle fire typene varsling kan imidlertid falle inn under *voice*-begrepet, men når jeg snakker om *voice*, mener jeg først og fremst den legitime typen varsling, slik det er skissert i kapittel 2 og 3. Hovedforskjellen mellom de to typene varsling er hvordan det varsles, slik det påpekes i § 2-4; at varslingen skjer på en forsvarlig måte. Jeg har derfor valgt å spesifisere at det er illegitimt å varsle i media uten at det er forsøkt internt først, slik loven legger opp til. I tillegg til at denne typen varsling ikke gis lovbeskyttelse, er det i følge mine informanter større sjans for at varsleren opplever negative tilbakemeldinger eller konsekvenser. A2 sin ”kverulant” kommer inn under den illegitime varslingen, enten det er eksternt eller internt det. Problemet er å skille mellom den illegitime varslingen, og den legitime. Nettopp bruken av betegnelser som kverulant, selv om det kanskje kan være en riktig beskrivelse, kan etter mitt syn være med på å heve terskelen for å varsle, eller bruke *voice*. Jeg baserer dette argumentet delvis på tallene fra Hetle mfl(2005) sin undersøkelse, der det kommer frem blant annet at noen sykepleiere frykter ulike negative reaksjoner dersom de varsler, som nevnt over, og informantene i min studie sier også at de tror at særlig personalsaker/mobbesaker og saker

som ikke omhandler spesifikke tekniske forhold, kan være mer problematiske å håndtere. Informantene sier imidlertid at også faglig uenigheter kan resultere i varslingssaker, og flere av informantene sier også at varslingssaken fra Rikshospitalet som resulterte i boken ”Varsleren” (Hustad 2006) baserte seg på faglig uenighet. At det er plass og mulighet for fagfolk å korrigere hverandre, er et av tiltakene B1 nevner i forbindelse med kravene § 3-6 i AML stiller.

7.2 Noen vurderinger

Nettopp konteksten varslere i helseforetak opptrer i gjør det etter min mening viktig at gode og klare rutiner for varsling utarbeides. I tillegg til mulige faglige uenigheter, og uenigheter mellom profesjonene, og administrasjonen, spiller også lokalpolitikk og helsepolitikk inn. Blant annet B1 og B2, men også A1 og A3 trekker inn helsepolitikere som skal ”hilse hjem”, og som etter informantenes mening i for stor grad blander seg inn i den daglige administrasjonen, ofte etter at det har vært medieoppslag omkring saken. Dette er noe som frustrerer informantene, og som er med på å utgjøre rammen rundt helseforetakene, og kan nok være en kilde til illegitim varsling eller kritikk i media fra ansatte som er uenige i vedtak etc. A3 sier blant annet at gapet mellom forventningene i befolkningen, og de økonomiske rammene som en får, ofte er så stor – at det å tette gapet er det vanskeligste med å lede et sykehus. B2 sier også at det er misforholdet mellom det som foretaket blir bedt om å gjøre i styringsdokumentet, og de som politikerne lover i valgkamper, og de ressursene som blir stilt til rådighet som frustrerer organisasjonen, ikke at den lokale foretaksledelsen er skurker. Reaksjonene på illegitime varslinger eller andre ytringer, kan derfor sees på som betimelige fra ledelsens side; mens ytringene samtidig sees på som legitime av aktørene selv, fordi en ikke tror eller mener at en har noen andre kanaler å ta det opp gjennom. Her tror jeg mye av utfordringen ligger når det gjelder å både begrense illegitime varslinger og varslere som ikke er reelle varslere, men som bruker varsling i egen vinning, og det å sikre at det faktisk varsles om de kritikkverdige forholdene som finnes, på en god måte. Her vil nok ledelsen og vernetjeneste/tillitsmannsapparat spille en stor og viktig rolle, ledelsen gjennom å signalisere at legitim varsling er nettopp legitim, og fagorganisasjonene gjennom sin rolle som en kanal for varslingen. At de ansatte er bevisst sin egen rolle, og at en ikke bevisst misbruker varslingsfunksjonen for å oppnå fordeler for en selv, fremstår for meg også som sentralt i arbeidet med å legitimere varsling som en kanal for å si fra om kritikkverdige forhold.

Omgivelsenes rolle

Ut fra et institusjonelt perspektiv, former imidlertid ikke organisasjonene seg helt uavhengig av omgivelsene. Fra omgivelsene kommer det et tvingende eller regulativt institusjonelt trykk (DiMaggio og Powell 1983; Scott 2001) gjennom arbeidsmiljøloven, samtidig som det i tiden etter sykehusreformen har blitt et både normativt og regulativt krav til at sykehusene skal bli mer åpne, og transparente. Foretakenes satsing på informasjonsenheter (se blant annet Wæraas og Østhus 2007; Holme 2006) viser også en tendens til et mimetisk trykk; ønsket om å ligne på andre organisasjoner som en vil identifisere seg med. Dette gir seg blant annet utslag i at Foretak A og B sine kommunikasjonsstrategier er forholdsvis like; og f.eks. retningslinjene for mediekontakt ligner veldig på hverandre, og synes inspirert av de samme prinsippene. Et annet interessant spørsmål i forbindelse med institusjonalisering, er hvorvidt varslingsbegrepet institusjonaliseres. Dersom en tar utgangspunkt i for eksempel Berger og Luckman (1967, referert i Scott 2001: 17) sin definisjon av institusjonalisering, at *”handlinger blir gjentatt og tilordnet vedvarende og ensartet mening av en selv og andre”* eller Selznicks definisjon, *”to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand”* (Selznick 1957, referert i Scott 2001: 24) er det ikke vanskelig å forstå at det fort knytter seg problemer til å operere med flere forskjellige varslingsbegrep. Her ligger også en av utfordringene med innføringen av AML § 2-4, forståelsen av hva varsling er, og ikke minst, når og hvordan skal det varsles.

B1 er også inne på denne problemstillingen og mener at det var en del ansatte som opptrådte uredelig, og som var ute etter å skade ledelsen fordi de var uenige i beslutninger. Jeg nevnte mot slutten av kapittel 5 at det til en viss grad var uklarerhet i hva som egentlig ligger i varslingsbegrepet, og at dette var interessant i sammenheng med konteksten varsling oppstår i. Her spiller både omgivelsene og ledelsen etter min mening en viktig rolle, som premissleverandører for hva varsling er. Foretakene har sin oppfatning av hva som er legitim varsling, B1 mener blant annet at det ikke har vært varslingsepisoder i B1s tid ved foretaket, noe jeg har pekt på at er delvis feil i forhold til skillet mellom intern og ekstern varsling – men spørsmålet er også hvilke signaler omgivelsene sender; både gjennom det rent normative, med tanke på hva som skal være akseptert, for eksempel i avveiningen mellom lojalitetsprinsippet ansatte er bundet av, og samfunnsinteressen og demokratiske prinsipper relatert til rollen

helsepersonell har i en offentlig debatt, som forvaltere av en såpass viktig samfunnsrolle som det foretakene er. Også gjennom regulative kanaler sendes signaler om hvordan, og ikke minst når, det skal varsles. Som informantene har vært inne på, er det i de fleste tilfellene ikke problematisk å varsle internt, men i de tilfellene som det er vanskelig, er det ekstra viktig å ha gode rutiner, og en åpenhet og legitimitet når det gjelder å varsle. Da er det etter mitt syn sentralt med en felles forståelse for hva varsling er, og ikke minst når og hvor det skal foregå. Her gjenstår det nok en del arbeid før en er i mål.

7.3 Studiens hovedfunn

Før jeg går over til å plassere studien i et større perspektiv, skal jeg kort liste opp studiens hovedfunn. Det understrekes imidlertid at dette er informantenes oppfatninger og mine tolkninger av disse, og at de dermed må sees i lyst av det. Hvorvidt det faktisk er en sammenheng mellom for eksempel signaler fra ledelsen, og hvorvidt de ansatte faktisk velger å varsle, gir ikke studien noen empiriske svar på, ut over at noen av informantene tror dette. Svarene til informantene bygger på de har erfart selv, deres tolkninger og forventninger, men det er ikke grunnlag for generaliseringer basert på dette. Imidlertid gir det noen pekepinner på aktuelle problemstillinger for en bredere undersøkelse, noe jeg skal komme tilbake til i kapitlets siste punkt, forslag til videre forskning.

- Signaler fra ledelsen om hvorvidt varsling er ønskelig betyr mye for oppfattelsen av hvorvidt det er legitimt eller ikke å varsle
- Hva lederne gjør/hvordan de behandler varslingsaker og hvordan dette står i forhold til de signalene som sendes omkring det å varsle, er viktig for avgjørelsen om å varsle eller ikke
- Det økte økonomifokuset etter sykehusreformen, kan være med på å skape økt frustrasjon, og varsling eksternt til media fungerer ofte som en trykkventil og kommer som et resultat av frustrasjon i organisasjonen
- Ledere kan være redd for å bringe varslinger videre av frykt for å tiltrekke seg negativ oppmerksomhet, og kan la være å si fra selv i frykt for å miste stillingen sin. Gjelder særlig ledere av andre profesjoner enn leger

- Tillitsvalgte og verneombud spiller en viktig rolle som en varslingskanal, men usikkerhet rundt hvorvidt de har ressursene til å møte utfordringene, og om de er seg sin rolle bevisst.
- Uklarhet rundt varslingsrutiner kan føre til at saker havner i media, særlig hvis det blir oppfattet at varsling internt ikke er ønsket eller kan medføre sanksjoner
- For å varsle til nærmeste leder er en avhengig av å kunne stole på vedkommende, her spiller profesjon og personlig kjemi en rolle
- Varslingsbegrepet er ikke institusjonalisert i Foretak A og B.
- Misforholdet mellom økonomiske rammer og forventningene i befolkningen kan også føre til at ansatte velger å gå eksternt med kritikk, for å få oppmerksomhet rundt temaet. Kan i noen tilfeller være stilltiende aksept for dette fra ledelsen sitt hold.
- Oppgavene som ivaretas av helseforetakene er omstridte, og bak mange av de omstridte varslingssakene, både internt og eksternt, ligger det både helsepolitikk og lokalpolitikk. Ofte vanskelig å se hvem som er varslere og hvem som har andre motiver.

En svakhet ved studien, er at EVLN bygger på en økonomisk rasjonelle tankegang, som forutsetter rasjonelle aktører, som handler ut fra en mål-middel tankegang, der en antar at aktøren har et sett preferanser, og handler ut fra hvordan en best mulig kan nå disse.

Imidlertid er det ikke alltid slik at mennesker handler rasjonelt, eller ut fra slike preferanser. Det er derfor vanskelig å tro at EVLN kan fange opp alle mulige handlingsmåter og årsaken til at mennesker handler slik de handler. Den kan imidlertid gi noen pekepinner på hvordan, og hvorfor mennesker handler slik de gjør.

7.4 Studien i et større perspektiv

Denne studien har vært en del av ATM-prosjektet ved Røkkansenteret, et prosjekt som har som mål å studere de ulike reformprosessene (som for eksempel sykehusreformen) og endringene innenfor helsesektoren med tanke på å kunne sammenligne med Sverige, Danmark og andre land, og å kunne si noe om konsekvensene av reformene for kvalitet, kostnadseffektivitet og legitimitet. Min egen studie bidrar primært sett med kunnskap omkring mulig konsekvenser for kommunikasjon og ledelse, som en følge av sykehusreformen, og sier noe om hvordan jeg tror sykehusreformen er en av flere variabler

som utgjør konteksten varslere nå opptrer i, i helseforetakene. I arbeidet med min egen oppgave har jeg hatt nytt av flere andre studier som har vært gjennomført i tilknytning til ATM-prosjektet, blant annet har Sveri (2004) og Nerheim (2005) sine studier av enhetlig ledelse bidratt med innsikt i hvordan reformen enhetlig ledelse ble innført, noe som har vært nyttig for forståelsen av rollen ledelse spiller i helseforetakene, og hvordan de ulike profesjonene ser på begrepet ledelse. Kjos (2005) sin studie av toppledere med kunnskap om utviklingen av topplederrollen etter sykehusreformen, noe som har vært interessant med tanke på ledelse og ledelsesbetingelser i helseforetak. Johnsen (2005) sin studie av mediedekningen av helsestorr og forholdet mellom journalistene og aktørene i foretakene før og etter sykehusreformen har bidratt med kunnskap om relasjonene mellom foretaket og omverden. Angell og Byrkjeflot (2006) og Byrkjeflot og Angell (2006) har bidratt med kunnskap om hvordan helseforetak forholder seg til omverden ved strategisk kommunikasjon, og gitt inspirasjon til min egen studie. I arbeidet med å kartlegge varslingsbegrepet har jeg særlig støttet meg på Hetle mfls (2005) studie av ytringsvilkår blant sykepleierne; en studie som består av både kvalitative intervjuer og en representativ undersøkelse som har vært med å danne deler av bakgrunnen for min egen intervjuguide. I tillegg har Skivenes og Trygstad (2005) vært en stor inspirasjonskilde, og jeg har i stor grad tatt utgangspunkt i deres definisjon av varslingsbegrepet. En studie utført av masterstudentene Selmer Dalby og Nygaard Bakken (2007) blant 704 informanter i offentlig og privat sektor finner blant annet at varslingskritikkverdige arbeidsinnsats og inkompetent eller destruktiv ledelse er hyppigst registrert i både privat og offentlig sektor, noe som er et interessant funn i lys av det mine informanter sier om blant annet forholdet til nærmeste leder når en skal varsle, og ledelse som en faktor som påvirker hvorvidt en velger å varsle.

7.5 Forslag til videre forskning

Jeg vil avslutte med å skissere noen tanker rundt videre forskning på temaet varslingskritikk. I forlengelsen av denne studien, ville det vært interessant å se nærmere på om de erfaringene som er gjort i de to foretakene jeg har sett på, også gjør seg gjeldene i andre foretak. For eksempel kan en ta utgangspunkt i de variablene som er presentert i denne studien, og gjøre en kvantitativ studie blant ansatte og ledere i to eller flere helseforetak, for å se om antagelsene som er presentert i denne studien lar seg forsvare i en større sammenheng. I lys av blant annet funnene til Selmer Dalby og Nygaard Bakken (2007) hadde det vært interessant å se på hvordan forholdet til nærmeste leder påvirker hvorvidt ansatte velger å varsle eller ikke.

En kartlegging av oppfatninger om hvor legitimt det er å varsle kunne også vært interessant, for å se om dette påvirker hvorvidt det varsles eller ikke, og hvilke reaksjoner varslerne opplever. Ikke minst kunne det være interessant å sammenligne et privat sykehus og et sykehus innenfor et av helseforetakene, for å se om det er noen forskjeller i måten varsling blir behandlet på, og om det er noen forskjell på hvordan ansatte og ledere reagerer på i privat kontra offentlig sektor.

På sikt kunne det også vært interessant å se hvilken, om noen, effekt endringene i arbeidsmiljøloven har hatt, om det varsles mer enn før, og om dette er noe som kan attribueres til at retten til å varsle har blitt lovfestet. Hvorvidt § 2-5 om vern mot gjengjeldelse fører til at det blir mindre gjengjeldelser overfor varslere, og om varsling av den grunn blir mer legitimt kunne også vært interessant å se på. § 3-6 i AML sier at det fra arbeidsgivers side skal skapes et klima der varsling kan skje. Det ville vært interessant med flere dybdestudier for å se på hvordan, og i hvilken grad, dette arbeidet utarter seg, og hvorvidt det er vellykket i form av at en får mer varsling og/eller flere ytringer. Et annet moment er som jeg nevner hvordan varslingsbegrepet forstås og eventuelt institusjonaliseres. Det kunne vært interessant å se om synet på varslerne endrer seg med den nye arbeidsmiljøloven. Skivenes og Trygstad (2006) kommer imidlertid med en interessant observasjon; det går bra med de aller fleste varslerne, og media har en tendens til å fokusere på de sakene hvor varslerne har opplevd negative reaksjoner. Å fokusere på varslingssaker der det faktisk har gått bra, kunne vært en interessant alternativ vinkling, for å se hva som er forskjellene der, sammenlignet med de sakene hvor varsleren har blitt utsatt for en eller annen form for negativ reaksjon. Spiller noen av variablene som er nevnt i denne studien inn? Det er liten tvil om at varslere, både i helseforetak og ellers i samfunnet gjør en viktig jobb – og det er nok stort behov for videre forskning som kan bidra til å videreutvikle det vi vet, og kartlegge det vi ikke vet, om varslere og deres hverdag og omgivelser.

Litteraturliste

Angell, Svein Ivar og Haldor Byrkjeflot (2006) ”Skal et sykehus få et godt omdømme, er man avhengig av hver enkelt ansatt” – *Omdømme og kommunikasjons i norske helseforetak*.
Notat: Ikke utgitt

Byrkjeflot, Haldor og Svein Ivar Angell (2006) ”Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization of communication in Norwegian hospitals” i

Creswell, John. W (2003): *Research design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Second Edition*. London: Sage

Dalby, Monica Selmer og Turi Nygaard (2007): *Varsle eller ikke varsle?* Masteroppgave levert ved Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås.

Deichman-Sørensen, Trine (2005) ”Munnkurv og varsling – et produkt av nye rammevilkår” i *Hetle, Aslaug (red) Munnkurv og varsling – En studie av yringsfrihetens vilkår blant sykepleiere*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet (side 121-158).

Dimaggio, Paul J. og Walter W. Powell (1983): ”The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” i *American Sociological Review* Vol. 48. No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160.

Enehaug, Heidi og Lars Klemsdal (2005). ”Ulike typer munnkurv – taushetsbringende prosesser i arbeidsmiljøet” ” i *Hetle, Aslaug (red) Munnkurv og varsling – En studie av yringsfrihetens vilkår blant sykepleiere*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet (side 45-84)

Farrell, Dan (1983). “Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study” I *The Academy of Management Journal* Vol. 26, No4 (Dec., 1983), pp. 596-607

Farrell, Dan og James C. Petersen (1982). ”Patterns of Political Behaviour in Organizations.” I *Academy of Management Review* vol. 7. no. 3 (Jul, 1982) pp. 403-412

Frank, Robert H. (2003(1991)). *Microeconomics and Behavior* New York: McGraw Hill

Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag

Hersh, M.A (2002). Whistleblowers – heroes or traitors? : Individual and collective responsibility for ethical behaviour. *Annual Reviews in Control* Vol 26: 243-262.

Hetle, Aslaug, red. (2005) *Munnkurv og varsling – En studie av yringsfrihetens vilkår blant sykepleiere* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Hirschman, Albert O (1975(1970)). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, London, England: Harvard University Press.

Hustad, Jon (2006) *Varsleren*. Oslo: Spartacus Forlag.

Kjos, Kari (2005). *Ledelse i en endringsprosess – en studie av toppledere i fire lokale helseforetak*. Bergen: Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Hovedfagsoppgave.

Leck, Joanne D og David M. Saunders (1992) "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?" I *Employee Responsibilities and Rights Journal* Vol. 5, No. 3, 1992, pp 219-230.

Meyer, John W. og Brian Rowan (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" i *The American Journal of Sociology*, Vol. 83. No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.

Miceli, Marcia P og Janet P. Near (2002). What makes Whistleblowers effective? Three field studies. *Human Relations* vol. 55(4); 455-479.

Nerheim, Siri Torvestad (2005). *Hvem skal lede? – Nasjonal profesjonsdebatt og lokale erfaringer ved innføring av enhetlig ledelse i helseforetak*. Bergen: Institutt for Administrasjon og organisasjonsvitenskap, Hovedfagsoppgave

Ringstad, Vidar (2004) *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk* Otta: J.W Cappelens Forlag AS.

Roness, Paul G. (1997). *Organisasjonsendringar. Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget

Rusbult, Caryl E; Dan Farrell; Glen Rogers og Arch G Mainous III (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction" i *The Academy of Management Journal* Vol. 31, No3 (Sep., 1988), pp. 599-627.

Rusbult, Caryl E; Isabella M. Zembrodt og Lawanna K. Gunn (1982) "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements" i *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, No.6, 1982, pp 1230-1242.

Røed-Larsen, Sverre (2005) "Sikkerhet, yringsfrihet og lojalitet" i *Hetle, Aslaug (red) Munnkurv og varsling – En studie av yringsfrihetens vilkår blant sykepleiere*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet (side 13-28)

Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Scott, W. Richard (2001) *Institutions and Organizations – Second Edition*. London: Sage

Silverman, David (2001) *Interpreting Qualitative Data – Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Second Edition*. London: Sade

3

Skivenes, Marit og Sissel Trygstad (2005) *Varsling i norsk arbeidsliv – Hva betyr det og hva vet vi*. Oslo: FAFO.

Skivenes, Marit og Sissel Trygstad (2006) *Varslere. Om arbeidstakere som sier ifra!* Oslo: Gyldendal Akademisk

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

Sveri, Torgeir (2004): *Strukturer og reformer – En kvalitativ analyse av reformen ”enhetlig ledelse” sett i lys av sykehusets arbeidsorganisering*. Notat nr. 25- 2004, Bergen. Rokkansenterets notatserie.

Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Withey, Michael J og William H. Cooper (1989). “Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect” I *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34. No. 4 (Dec., 1989), pp. 521-539.

Wæraas, Arild (2004) *Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Dr.gradsavhandling ved Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø

Wæraas, Arild og Randi Øvsthus (ikke utgitt) *Det ekspressive helseforetak – Selvpresentasjon i den norske sykehussektoren*. Tromsø: IST. Paper presentert på LIHCOM-seminar, Rokkansenteret, Bergen 14. juni 2007.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research – design and methods. Third Edition*. London: Sage Publications.

Avisartikler

Fjellheim, Skjalg (2003) ”Refset ledelsen – fikk sparken” i *Dagbladet.no* 22.5.2003 - <http://www.dagbladet.no/nyheter/2003/05/22/369330.html>

Folkvord, Magnhild (2003a) ” Skreiv i avisa – mistar jobben” i *Klassekampen* 24.5.2003.

Folkvord, Magnhild (2003a) ” Fikk oppreising” i *Klassekampen* 7.7.2003.

Haug, Charlotte (2006) ”En legefiende?” i *Tidsskrift for Den norske læreforening* nr 10 / 11.mai 2006.

Viken, Trond, Lars Håkon Grønning og Thomas Andreassen (2006) ”Drakk og festet rundt obduksjonsbenken” i *Vg.no* 27.01.06 - <http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=136623>

Link 1 - <http://www.dn.no/forsiden/kommentarer/article944999.ece> (Leder i Dagens Næringsliv).

4

Link 2 - <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article941891.ece> (artikkel i Dagens Næringsliv)

Offentlige dokumenter og utredninger

Besl. O. nr. 4 (2006-2007). *Odelstingsbeslutning nr. 4 – jf Innst. O. nr. 6 (2006-2007) og Ot.prp. nr. 84 (2005-2006)*. Odelstinget

Innst.O.nr.6 (2006-2007)

Innstilling fra arbeids- og sosialkomiteen om lov om endringer i arbeidsmiljøloven (varsling). Oslo: Arbeids- og sosialkomiteen

Ot.prp. nr 84 (2005-2006) – Om lov i endringer i arbeidsmiljøloven(varsling). Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Sykehusreformen – noen eierperspektiv (2001) – Oslo: Sosial- og helsedepartementet.

Rapport om Ansattes Ytringsfrihet – Arbeidsgrupperapport (2005). Arbeids- og sosialdepartementet.

Intervjuer

Informant A1 - Representant for ledelsen i Foretak A

Informant A2 - Representant for ledelsen i Foretak A

Informant A3 - Representant for ledelsen i Foretak A

Informant A4 - Representant for avdelingsledelsen ved en avdeling i Foretak A

Informant A5 - Representant for en profesjon ved Foretak A

Informant B1 - Representant for ledelsen i Foretak B

Informant B2 - Representant for en profesjon ved Foretak B

Informant B3 – Representant for avdelingsledelsen ved en avdeling i Foretak B

ATM – Skriftserie

Publikasjonsliste

- 1-2008:** Rune Hallingstad: *"Regional styring i lys av foretaksorganiseringsen. En sammenlignende studie av Helse Vest-Norge RHF og Helse Midt-Norge RHF"*. April 2008
- 2 - 2008:** Sturla Herfindal: *"Veien frem til sykehusreformen – En studie av beslutningsprosessen bak lov om helseforetak"*. April 2008
- 3 - 2008:** Lars Bjarne Klungseth: *Accessibility, Transparency and Public Choice - A study of the free choice policy within the Norwegian specialized health care system*. April 2008
- 4- 2008:** Torgeir Sveri: *Strukturer og reformer. En kvalitativ analyse av reformen "enhetlig ledelse" sett i lys av sykehusets arbeidsorganisering*. April 2008
- 5- 2008:** Anne – Mia Myhre: *Omstilling til enhetlig ledelse i sykehus - Påvirkning på avdelingslederrollen*. April 2008
- 6- 2008:** Hege Johnson: *Media - vaktbikkje og pragmatisk publikumsfrier?* April 2008
- 7- 2008:** Kari Kjos Grendahl: *Ledelse i en endringsprosess. - En studie av toppledere i fire lokale helseforetak*. April 2008
- 8 - 2008:** Øyvind Jørgensen: *Etableringen av fritt sykehusvalg*. April 2008
- 9 - 2008:** Odd Rune Hegrenes: *"Fra forvaltning til ledelse. En studie av topplederrekruttering i helseforetak"* April 2008-
- 10 - 2008:** Siri Torvestad Nerheim: *Hvem skal lede? - Nasjonal profesjonsdebatt og lokale erfaringer ved innføring av enhetlig ledelse i helseforetak*. April 2008
- 11- 2008:** Therese Svendsen: *Helseforetak og kommunikasjon - En studie av en kommunikasjonsstrategis betydning i et helseforetak*. April 2008
- 12 - 2008:** Rune Nesdal Jonassen: *Foretaksreform, ledelse og intern informasjonsflyt i helseforetakene*. April 2008
- 13 --2008:** Anbjørn Holme: *Det kommuniserende hospital. - En studie av informasjonsvirksomheten ved tre lokale helseforetak på Vestlandet*. April 2008
- 14 - 2008:** Anne- Grethe Naustdal: *Sjuepleielederen sitt arbeid med kompetanseheving i sykehus : sett i lys av erfaringar med sykehusreforma*. April 2008
- 15 - 2008:** Britt V. Danielsen: *Leadership and management in nursing. Nurse managers' experiences of leadership and management following the introduction of unitary management in Norwegian public hospitals*. April 2008
- 16 - 2008:** Gunn Synnøve Dahl Reisæter: *Koordinering - Et grenseflateproblem? En studie av koordinering og samarbeid i psykisk helsevern*. April 2008
- 17 - 2008:** Anita Vikingstad: *Foretaksreformen - Katalysator, destabilisator og diktator. En studie av strukturendringer i et lokalt foretak før og etter foretaksreformen*. April 2008

- 18 - 2008:** Elisabeth Frisvoll: *Avdelingsledelse i norske sykehus i en reformtid - En utvikling henimot profesjonell ledelse?* April 2008
- 19 - 2008:** Monika Alvestad Reime: *Styring og identitet. Om identitetsreguleringsprosesser i psykisk helsevern.* April 2008
- 20 - 2008:** Robert Lohne: *"Ledelse, kommunikasjon og varsling i helseforetak"* April 2008
- 21 - 2008:** Laila Nordstrand Berg: *"Tilpasninger og erfaringer i lederrolla i sykehus"* April 2008
- 22 - 2008:** Kari Ilebekk: *Helsesekretærer i klinisk virksomhet. Sørlandet sykehus HF. Hvilke faktorer påvirker denne rollen? I hvilken retning endres rollen?* April 2008
- 23 - 2008:** Borgny Botnen Aakre: *Sannhetsministerium eller kunnskapsmegler?- En studie av Nasjonalt kunnskapscenter for helsetjenesten.* April 2008
- 24 - 2008:** Margrete Langeland: *Myndighetstilsyn eller kyndighetstilsyn? En studie av endringer i Helsetilsynets rolleutforming og rolleutøvelse i perioden 1994 - 2005.* April 2008
- 25 - 2008:** Lene Susann Pilskog: *Hva skulle læres? En casestudie av Nasjonalt lederutviklingsprogram for helseforetakene.* April 2008
- 26 -2008:** Dag Olaf Torjesen: *Foretak, management og medikrati. En sektorstudie av helseforetaksreform og ledelse i den norske spesialisthelsetjenesten.* April 2008

POLIS

Politikk, Organisasjon og Ledelse i
Spesialiserte kunnskapsorganisasjoner

**Rokkansenteret**
STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER