

ATM

Autonomy, Transparency and Management

Reform dynamics in health care: a comparative research program

Therese Svendsen

Helseforetak og kommunikasjon

- En studie av en kommunikasjonsstrategis betydning i et helseforetak

ATM – Skriftserie
Nr. 11 - 2008

Innhold

Innledning	4
1.0 Innledning.....	4
1.1 Tema og problemstilling	4
1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling og tema	6
1.3 Kapitteloversikt	8
Teori	10
2.0 Innledning.....	10
2.1 Strategi-teori.....	11
2.1.1 Den klassiske tilnærmingen.....	12
2.1.2 Den evolusjonære tilnærmingen.....	13
2.1.3 Den prosessuelle tilnærmingen	14
2.1.4 Den systemteoretiske tilnærmingen.....	16
2.2 Et omgivelsesperspektiv.....	17
2.3 Organisatorisk kommunikasjon.....	19
2.4 Kommunikasjon og strategi i offentlige organisasjoner	21
2.5 Analysemodell.....	23
2.6 Forventninger til funn.....	24
Kontekst	27
3.0 Innledning.....	27
3.1 Foretaksorganisering – nye ledelsesaspekt og større fokus på kommunikasjon.....	27
3.2 Utviklingen av informasjonsfunksjonen i foretaksorganiseringen.....	29
3.3 Helse Stavanger.....	31
3.4 Informasjon/kommunikasjonsfunksjonen i Helse Stavanger.....	32
3.5 Helse Stavanger og media – Striden ved psykiatrisk klinikk.....	34
Metode og datagrunnlag	36
4.0 Innledning.....	36
4.1 Casestudie som forskningsstrategi	36
4.2 Studiens datagrunnlag	38
4.2.1 Intervjuer	40
4.2.2 Dokumentene	41
4.3 Prosjektdeltakelse som en ressurs	42

4.4 Validitet og reliabilitet	42
4.5 Metodiske betraktninger.....	43
Formelle kommunikasjonsiltak i Helse Stavanger	46
5.0 Innledning.....	46
5.1 Helse Stavangers kommunikasjonsstrategi	46
5.1.1 Retningslinjer for mediekontakt	48
5.2 Informasjonsavdelingens funksjon.....	49
5.3 Omdømmevurdering en del av formell møtevirksomhet	52
5.4 Ny direktør og nye endringer	54
5.4.1 Styringspyramiden.....	54
5.4.2 Lederutviklingsprogrammet	56
Kommunikasjonshverdagen i Helse Stavanger	58
6.0 Innledning.....	58
6.1 Hvor viktig er kommunikasjonsstrategien?.....	58
6.2 Formell ledelsessituasjon versus praksis, bruken av kommunikasjon som styringsverktøy	62
6.3 Aktørenes syn på kommunikasjon som styringsverktøy.....	66
6.4 Kommunikasjonsutfordringer	68
Mediesaken	72
7.0 Helse Stavangers forhold til media	72
7.1 Striden rundt psykiatrisk klinikk - medieføljetongen.....	73
7.2 Striden rundt psykiatrisk klinikk – sett innenfra	76
Analyse	79
8.0 Innledning.....	79
8.1 Oppsummering av empiriske funn	79
<i>Kommunikasjon er viktig, men strategien er ikke like viktig</i>	79
<i>Forholdet til media og psykiatri-saken</i>	81
8.2 Kommunikasjonsstrategien sett i lys av det prosessuelle perspektivet.....	82
8.3 Kommunikasjonsstrategien sett i lys av det systemteoretiske perspektivet.....	88
8.4 Kommunikasjonsstrategien sett i lys av et omgivelses perspektiv	93
8.5 Kommunikasjonsstrategiens betydning oppsummering.....	97
8.6 Vurdering av de teoretiske perspektivenes forklaringskraft	98
8.7 Oppsummerende betraktninger	100

Forord

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 Røkkansenteret 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

Sammendrag

Kommunikasjon er blitt en viktigere del i ledelse og organisering av offentlig sektor. I forbindelse med sykehusreformen som endret organisasjonsstrukturen ved norske sykehus i 2002, ble kommunikasjon ansett som viktigere i sektoren. I denne studien blir innføringen og bruken av kommunikasjonsstrategi i Helse Stavanger analysert. Foretaket har utarbeidet egen kommunikasjonsstrategi og har opprettet en egen avdeling for informasjon. Temaet i studien er hvordan en formell kommunikasjonsstrategi påvirker kommunikasjonspraksis. Ved å se på hvordan en kommunikasjonsstrategi faktisk etterleves kan det si noe om betydningen av nye trekk og økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon i foretaksorganiseringen. Studien viser at kommunikasjonsstrategien har betydning, spesielt som en bevisstgjørende faktor for ledelsen som har skrevet og bearbeidet den og som et samlende symbol for organisasjonen, som igjen har betydning for kommunikasjonspraksisen. Kommunikasjonsstrategien påvirker imidlertid ikke praksis på den måten at den blir brukt direkte som et redskap i kommunikasjonsarbeidet i foretaket slik den i utgangspunktet var ment.

Therese Svendsen har mastergrad fra Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen fra 2005. Svendsen skrev masteroppgaven sin i tilknytning til ATM- prosjektet og POLIS- seminaret ved Rokkansenteret. Hun har tidligere arbeidet som forskningsassistent for ATM – prosjektet og arbeider nå som personalkonsulent i Helse Stavanger.

Innledning

1.0 Innledning

Kommunikasjon er blitt viktigere i offentlig sektor. Spesielt viktig synes kommunikasjon å være i organiseringen av helseforetakene. I januar 2002 trådte det i kraft en omfattende sykehusreform som endret organisasjonsstrukturen ved norske sykehus. Hovedtrekket ved denne reformen er at helsevesenet ble organisert i helseforetak, ny og mer profesjonalisert ledelse ble innført og vi fikk økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon. Temaet i denne studien er hvordan en formell kommunikasjonsstrategi påvirker kommunikasjonspraksis. Ved å se på hvordan en kommunikasjonsstrategi faktisk etterleves kan det si noe om betydningen av nye trekk og økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon i foretaksorganiseringen. Forholdet mellom et helseforetak og media vil også bli belyst gjennom å beskrive utfordringer et helseforetak møter når det rammes av en vanskelig mediesak. Dette vil illustrere forholdet mellom kommunikasjonsstrategien og hvordan den faktisk etterleves i møtet med omgivelsene.

1.1 Tema og problemstilling

I denne studien har jeg valgt å bruke Helse Stavanger som case. Foretaket har utarbeidet egen kommunikasjonsstrategi og har opprettet en egen avdeling for informasjon.¹ Foretaket fremhever selv at kommunikasjon er viktig ved å påpeke at i den nye organiseringen og ledelsessituasjonen blir kommunikasjon sett som et viktig fenomen. Studien vil forsøke å fange opp dette, med å se på hvordan kommunikasjon viser igjen i foretakets formelle kommunikasjonsordninger eller formelle tiltak på kommunikasjonsområdet og i selve kommunikasjonspraksisen. Det er viktig å merke seg at jeg ikke legger til grunn den allmenne betydningen av formell struktur når jeg plasserer kommunikasjonsstrategien i det som jeg velger å kalle formelle kommunikasjonsordninger. Det kan heller forstås som formelle

¹ Kommunikasjon kan spores i to lag i organiseringen av foretakene. Helse Stavanger er også en del av det regionale helseforetaket Helse Vest. I Helse Vest er kommunikasjon et viktig tema og det er listet opp fem satsningsområder på nettsidene sine hvor kommunikasjon og omdømme er et eget punkt og viet eksplisitt oppmerksomhet. (<http://www.helse-vest.no/sw7430.asp>) De regionale helseforetakene utarbeider en kommunikasjonsplattform. De lokale helseforetakene følger opp denne plattformen ved å lage egne kommunikasjonsstrategier. (helse-vest.no og helse-stavanger.no) Kommunikasjon kan spores som et viktig felt både i den regionale og den lokale organiseringen av foretak.

kommunikasjonstiltak i foretaket. Dette vil komme tydelig fram senere i studien når jeg beskriver funn som kjennetegner de formelle kommunikasjonstiltakene og siden setter dette opp mot funn som viser hvordan dette etterleves i praksis. Mer allment kan man si at studiens målsetning er å forstå hva som kjennetegner forholdet mellom strategi og praksis i et foretak. Jeg ønsker ikke primært å evaluere virkningene av reformen på dette området, men utvikle en bedre forståelse av hva kommunikasjon betyr i organiseringen av det nye helsevesenet.

I kommunikasjonsstrategien fastslås det at kommunikasjon skal være et styringsverktøy.

Kommunikasjonsstrategien er et styringsverktøy som fastsetter mål og områder for hvor hovedinnsatsen skal settes i perioden. Den angir også ansvar og myndighet for dette arbeidet. Strategien er initiert og vedtatt i helseforetakets styre og toppledelse, og skal være et levende styringsverktøy for alle ledere i organisasjonen. Kommunikasjon må være en selvfølgelig del av all planlegging i Helse Stavanger (<http://www.helse-stavanger.no/upload/Komm.strat.doc>)

Når kommunikasjon skal være et styringsverktøy kan en forstå det slik at kommunikasjon er svært viktig for foretaket. Det blir viktig å danne seg en forståelse av hvordan dette fungerer i praksis, og denne studien *kan* være et ledd i dette ved å si noe om en kommunikasjonsstrategis virkning på kommunikasjonspraksisen.

Studiens problemstilling er:

”Forholdet mellom formell kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonspraksis”

- Hvor viktig er kommunikasjonsstrategien for sentrale aktører i helseforetaket?
- Hvordan kan sammenfall og eventuelle avvik mellom kommunikasjonsstrategien og praksis forklares?

Spørsmålet problemstillingen reiser er hvordan en nedskrevet og uttalt strategi etterleves i praksis. Med kommunikasjonsstrategi menes det dokumentet som ble utformet av den nytilsatte informasjonslederen i samarbeid med en ekstern konsulent. Kommunikasjonssituasjonen er todelt, på den ene siden har man en formell og regulert del, på den andre siden har man den uformelle. Den formelle biten som kan reguleres er de formelle kommunikasjonstiltakene og spesielt den vedtatte kommunikasjonsstrategien, mens den uformelle biten er praksisen i foretaket.

For å studere dette blir strategi et viktig begrep å diskutere. Definisjon av begrepet strategi er omstridt i forskning. *“It has been argued that strategy is simply a word we use as part of the language of management, and as such, it is not really reducible to a single essence of one kind of action or another.”* (Llewellyn og Tappin 2003) Det finnes en rekke ulike tilnærminger til strategibegrepet som henspeiler til ulike forskningstradisjoner: *“...the meaning of strategy by reference to ten schools of thought: design; planning; positioning; entrepreneurial; cognitive; learning; power; cultural; enviromental; and configuration.”* (ibid) Strategi er et komplekst begrep. Ulik forståelse av strategibegrepet vil bli grundig diskutert i teorikapitlet i denne studien, men strategi slik det her vil bli definert for å kunne svare på problemstillingen har en litt annen tilnærming enn den teoretiske diskusjonen av begrepet. Strategi kan sees på som deler av både formell struktur og praksis, men for å kunne svare på problemstillingen har jeg valgt å la kommunikasjonsstrategien i hovedsak representere den formelle delen i denne studien og hvor denne strategiens virkning på praksis er tema. Strategi blir operasjonalisert som kommunikasjonsstrategien til foretaket.

Det eksisterer lite forskning på kommunikasjon i offentlig sektor. Det er derfor hensiktsmessig å ha en bred innfallsvinkel til kommunikasjonsbegrepet og jeg velger derfor ganske enkelt å se kommunikasjon som overføring av informasjon. (www.caplex.no) Denne definisjonen begrunnes med at det er fenomenet kommunikasjonsstrategi i det utvalgte foretaket som er interessant, og da blir det ikke like viktig med en fortolkende definisjon på forhånd. Funn i denne studien vil fange opp hva fenomenet kan forstås som.

Praksisbegrepet operasjonaliseres til å omhandle noen spesielt utvalgte aktørers oppfatning av egen praksis på kommunikasjonsområdet. Kommunikasjonsstrategien til foretaket er det som er strategi i forhold til problemstillingen, praksis vil si de utvalgte aktørenes oppfattelse av egen praksis.

1.2 Begrunnelse for valg av problemstilling og tema

Forskning innen ledelse og organisasjon er av spesiell interesse for organisasjoner i endring. Mange offentlige organisasjoner har vært gjennom store omveltninger de senere årene, og budsjettmessige utfordringer setter ytterligere press og fokus på både ledere og etablerte organisasjonsstrukturer. Dette er en sitat som hører til i beskrivelsen av ATM-prosjektet som denne studien er en del av. Prosjektet ”Autonomy, Transparency and Management - Reform

dynamics in health care: a comparative project.” (<http://www.polis.no/about.html>) (11/8-05) er et forskningsprosjekt som tar for seg ulike deler av sykehusreformen med et spesielt fokus på ledelse og omstilling. ATM-prosjektet inkluderer flere phd, hovedfags- og mastergradsprosjekter innen ledelse, organisasjon og informasjon. Studien av Helse Stavangers kommunikasjonsstrategi er et ledd i en større kartlegging av reformen, ved å beskrive hvordan et helseforetaks integrering av kommunikasjonsstrategi påvirker praksisen i et foretak.

Det er viktig å se hvordan organisasjoner som har gjennomgått en endring i organisasjonsstrukturen løser problemer og utfordringer med kommunikasjon fordi det vil føre til økt kunnskap om dette fenomenets betydning i offentlig sektor. Helse Stavanger har gjennom reformen vært gjenstand for reorganisering og ny organisasjonsutforming. Kommunikasjon er et nøkkebegrep i mye av det nedskrevne materiale til foretaket og er omtalt både i ulike strategier og i publisert materiale på nettsidene til foretaket. Det kan være skille mellom formell organisasjonsstruktur og faktisk organisasjonsatferd. (Egeberg 1995). Kommunikasjon har blitt et gjennomgående virkemiddel i foretaksorganiseringen, men kun empiriske undersøkelser kan si noe om forholdet mellom nedskrevne strategier og faktisk organisasjonsatferd. Røvik (1998) trekker frem temaet når en organisasjonsoppskrift reiser inn i en organisasjon. Jeg vil delvis sette dette i sammenheng med at jeg ser hvordan en ”oppskrift” i form av en kommunikasjonsstrategi har reist inn i et foretak og hvordan den preger organisasjonen. Det er viktig å få kunnskap om

Jeg har valgt et konkret empirisk fokus hvor jeg tar for meg toppledelsens og informasjonsavdelingens praksis i forhold til kommunikasjonsstrategien. Stavanger Aftenblad representerer den eksterne faktoren, en del av foretakets (kommunikasjons)omgivelser. Stavanger Aftenblad er den store regionsavisen i området og foretaket selv regner avisen som en av de viktigste aktørene i omgivelsene. Dette utgjør det empiriske utgangspunktet for min casestudie. Jeg vil forsøke å eksemplifisere forholdet mellom aktørene gjennom å belyse ett konkret eksempel på en sak som har vært i media. Saken tegner et bilde av forholdet mellom foretaket og media, og forholdet mellom strategi og hvordan problemer faktisk løses. Utvalget av aktører er strategisk valgt i denne studien. Aktører i ledelsen og informasjonsavdelingen er spesielt interessante for å kunne svare på problemstillingen. Ledelsen skal i følge uttalte målsetninger bruke kommunikasjon som et levende styringsverktøy og informasjonsavdeling i sykehus er et relativt nytt fenomen. Studien skal se på forholdet mellom en

kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonspraksisen slik den fremstår i foretaket. Da blir det viktig å kartlegge forståelse og praksis hos den ledelsen som skal bruke styringsverktøyet, og informasjonsavdelingen som er den utøvende delen.

Den nye foretaksorganiseringen bærer i seg mye kompleksitet. *”Sykehus er komplekse organisasjoner som følge av både størrelse, spesialisering, kompetanse og teknologi”* (<http://www.odin.no/hod/norsk/dok/regpubl/otprp/030001-050012/hov002-bn.html>) (4/5-05) Samtidig som foretakene skal utføre de samme oppgavene som det alltid forventes av samfunnet at et sykehus gjør, skal det nå også organiseres som foretak hvor det fokuseres på sterkere innslag av ledelse og en strammere organisasjonsstruktur. Det stilles dermed store krav til ledelse og organisering for å sikre målrettet og effektiv bruk av personellressurser. Det hevdes at det er betydelig potensiale for mer fleksibel utnyttelse av personell og for bedre organisering (ibid). Organisering av kommunikasjon kan også sees som et virkemiddel i foretaksorganiseringen:

” Sykehus står kontinuerlig overfor vanskelige prioriteringer knyttet til ulike behov for undersøkelse og behandling. Det er sterke interessegrupper og stor offentlig oppmerksomhet om beslutninger som tas. Sykehus vil i den offentlige debatt kontinuerlig bli konfrontert med hvordan enkelttilfeller er prioritert og fulgt opp.” (ibid)

Offentlige organisasjoner må sees som komplekst sammensatt og ofte med motstridene målsetninger. (Mintzberg 1979) Det er derfor viktig å få kunnskap om et nytt fenomen som kommunikasjonsstrategi er i foretaksorganiseringen.

1.3 Kapitteloversikt

For å svare på problemstillingen og analysere forholdet mellom kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonspraksis i Helse Stavanger, vil jeg benytte meg av tre teoretiske perspektiv; det prosessuelle perspektivet på strategi, det systemteoretiske perspektiv og et omgivelsesperspektiv. Perspektivene skal fortolke møtet mellom en kommunikasjonsstrategi og praksis. Disse perspektivene vil bli utledet og forklart i kapittel to. Jeg vil gjennom valg av disse perspektivene vise forskjellig forståelse av begrepet kommunikasjonsstrategi. Omgivelsesperspektivet vil kunne forklare forholdet mellom foretaket og omgivelsene. Først blir det redegjort for strategiteori og da fire perspektiv på hva en strategi er. Deretter tas de to siste perspektivene som presenteres med i en analysemodell sammen med et

omgivelsesperspektiv. Analysemodellen er en konkretisering av teoritilnærmingen i studien og vil fungere som et analytisk verktøy for å se på hvordan kommunikasjonsstrategien etterleves i Helse Stavanger. Til slutt utledes forventninger til funn i studien. Kapittel 3 tjener som kontekst og forklarer bakgrunnen for foretaksorganiseringen og nye aspekt den har medført. Utviklingen av informasjonsfunksjonen i foretaksorganiseringen og Helse Stavangers bakgrunn vil bli presentert. I kapittel 4 blir det redegjort for metodiske valg som er gjort for å svare på studiens problemstilling. Studien er et kvalitativt casestudie og baserer seg på fem intervju og dokumentanalyse. Skriftlige kilder som er benyttet er i hovedsak kommunikasjonsstrategien til foretaket og ulike dokumenter som omtaler dette fenomenet. Det er også benyttet en rekke offentlige dokumenter som i hovedsak har fungert som viktig bakgrunnsmateriale. Avisartikler utgjør også en viktig del av datagrunnlaget. I kapittel 5 og 6 blir de empiriske dataene gjennomgått. Først den formelle delen, så kommunikasjonspraksisen. Kapittel 7 tar for seg omgivelser gjennom en utvalgt mediesak som rammet foretaket, og vil forene aspekt fra de første empirikapitlene. Her vil både bruken av kommunikasjonsstrategi og slik den etterleves bli beskrevet. I kapittel 8 blir det foretatt analyse. I analysen vil de teoretiske utledete forventningene settes opp mot de empiriske funnene. Kapitelet avrundes med oppsummerende betraktninger som trekker fram hovedlinjene i denne studien.

Teori

2.0 Innledning

I dette kapitlet presenteres studiens teoretiske tilnærminger. Teoriene jeg velger å se funn gjennom skal forklare eller i hvert fall kunne si noe om forholdet mellom kommunikasjonsstrategien og praksisen i foretaket. Teoriinntaket må da forklare hva som ligger i begrepene strategi og kommunikasjon. Strategibegrepet vil utgjøre hovedfokuset i dette kapitlet og jeg vil presentere fire perspektiv på strategibegrepet for å vise hvor komplekst en kan se begrepet. Det er denne kompleksiteten tatt i betraktning som gjør det spennende å se hvordan et enkelt strategidokument har fått leve i en organisasjon. Roness (1997) sier at perspektiv i seg selv ikke fokuserer på forklaringer, men heller på sammenhenger mellom fenomen. Det vil være gjeldende for måten jeg velger å bruke perspektivene i denne studien. Jeg vil forsøke å si noe om sammenhengen mellom et foretaks formelle kommunikasjonsstrategi og slik arbeidet med kommunikasjon *faktisk* fremstår. Sammenhengen mellom fenomen slik Roness trekker fram vil i denne studien være sammenhengen mellom strategi og praksis. Hvordan oppleves og brukes kommunikasjonsstrategien i foretaket?

Forholdet mellom strategi og kommunikasjon

Tilnærmingen til kommunikasjon vil i denne studien heller søke å hjelpe på forståelse av tematikken eller fenomenet kommunikasjon slik det har utviklet seg etter foretaksorganiseringen, enn at det skal tjene som en konkret teoretisk innfallsvinkel. Jeg vil dermed prøve å fange opp noen forklarende aspekt ved kommunikasjonsbegrepet som sammen med bruk av perspektiv på strategi vil kunne belyse problemstillingen. For å danne forståelse av kommunikasjon i denne studien har jeg valgt å redegjøre for organisatorisk kommunikasjon og hva som kjennetegner kommunikasjon og strategibruk i offentlig sektor. Begrunnelsen for det er for det første at kommunikasjon spiller en viktig rolle både i organisasjoner og når strukturer skal formes. For det andre er det viktig å understreke at kommunikasjon i offentlige organisasjoner er et mer tvetydig tema enn i private organisasjoner. Offentlige organisasjoner kan ikke samme grad benytte seg av entydig kommunikasjon og entydige strategier. Kommunikasjonsbegrepet er viktig, men siden det er

et komplekst begrep og det finnes lite forskning på kommunikasjon i offentlige organisasjoner vil ikke gjennomgangen av det være like tydelig som tilnærmingen til strategi. Strategiperspektivene vil kunne belyse ulike sider av hvordan en kan forstå en kommunikasjonsstrategis betydning, kommunikasjon slik jeg redegjør for det vil være en forklarende ramme og sette søkelys på fenomenet.

Disposisjon

Først i dette kapitlet vil det bli redegjort for strategibegrepet. Deretter vil jeg presentere et omgivelsesperspektiv som er et viktig aspekt når en studerer organisasjoner, spesielt i denne studien siden en mediasak er innlemmet. Jeg vil som nevnt ta stilling til kommunikasjonsbegrepet ved å redegjøre for organisatorisk kommunikasjon og kommunikasjon og strategibruk i offentlige organisasjoner. Til slutt vil jeg samle trådene i teoridelen av denne studien ved å presentere en analysemodell og utlede empiriske implikasjoner.

2.1 Strategi-teori

Det vil bli presentert fire teoretiske perspektiv for å forstå begrepet strategi. Det første perspektivet er det klassiske perspektivet på strategi, det andre er det evolusjonære, det tredje omfatter det prosessuelle perspektivet og det siste er den systemteoretiske tilnærmingen til strategibegrepet. Disse perspektivene er de samme som Richard Whittington presenterer i sin bok *"Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?"*. Perspektivene er en typisk organisasjonsteoretisk inndeling og flere andre teoretikere har lignende inndelinger. Som det rasjonelle, det naturlige og det åpne systemet. (Scott 1998) Valget av Whittingtons inndeling framfor Scott eller andre teoretikere begrunnes i at den setter et eksplisitt fokus på strategi. Men Whittingtons inndeling vil kun tjene som en redegjørelse av strategibegrepet, jeg vil ikke bruke perspektivene slavisk i analysedelen i denne studien.

Det rasjonelle og det evolusjonære perspektivet vil bli redegjort for, men vil mer tjene som et bakteppe. Det er viktig å ta disse perspektivene med i vurderingen fordi det alltid vil finnes innslag av dem. Det rasjonelle perspektivet predikerer at formell strategi blir praksis. Det evolusjonære eller naturlig perspektivet forklarer at organisasjoner har en naturlig og gradvis tilpasning til omgivelsene. De tre siste perspektivene som presenteres i dette kapitlet vil kunne gripe mer fatt i problemstillingen og belyse forholdet mellom strategi og praksis. De

rasjonelle og det evolusjonære perspektivet trekkes derfor vekk i analysemodellen. Det legges til et omgivelsesperspektiv og analysemodellen vil da inneholde; det prosessuelle perspektivet, det systemteoretiske og et omgivelsesperspektiv.

2.1.1 Den klassiske tilnærmingen

Innenfor den klassiske tilnærmingen er rasjonell analyse, et skille mellom ide og utførelse og en forpliktelse til profittmaksimering noen av hovedpunktene. Økonomihistorikeren Alfred Chandler og forretningsmannen Alfred Sloan har kommet med viktige bidrag i tråd med det klassiske perspektivet. Det sentrale strategiske problemet er i følge Alfred Sloan å posisjonere bedriften i markeder der man kunne oppnå maksimal profitt. Det klassiske profittorienterte målet for strategi blir da: *”En bedrifts strategiske mål er å oppnå kapitalavkastning, og hvis avkastningen i enkelte tilfeller ikke er tilfredstillende over tid, må avkastningen bedres eller virksomheten legges ned.”* (Sloan i Whittington 2002:28) Chandler definerer strategi på denne måten: *”det å fastlegge de grunnleggende, langsiktige målsettinger og ambisjoner for en virksomhet, og stake ut den handlingskursen og sette av de ressurser som er nødvendig for å nå disse målene.* (Chandler i Whittington 2002:30) Denne definisjonen har de karakteristiske trekkene til den klassiske strategitenkningen som vektlegging av langsiktighet, klare og veloverveide målforestillinger, logiske handlinger og ressurser som springer ut fra de opprinnelige målene. Dette er strategibegrepet slik Sloan og Chandler ser det, men begrepet kan spores enda lengre tilbake. Begrepsbruken er knyttet til både militær praksis og teoretisk økonomi. Fra den økonomiske arv har vi ideer om rasjonell optimering og fra den militære arv har vi forventninger om hierarkiske kommandolinjer. En slik arv finner man igjen i klassisk tenkning om strategiutforming og strategiimplementering. (Whittington 2002)

Mer pragmatiske tenkere er skeptisk til økonomenes abstraksjon, og metaforene som kommer fra den militære arv. Blant skeptikerne er Henry Mintzberg. Han fremsetter tre hovedpremisser i klassisk tenkning. For det første bør strategidannelsen være en kontrollert og bevisst tankeprosess, for det andre må ansvar og styring og erkjennelse ligge hos topplederen omtalt som strategen. I det tredje premisset fastslås det at implementering er en egen fase som kommer etter strategiprosessen. (ibid)

I dette perspektivet ser en strategi som en rasjonell og kalkulert prosess. Det er ikke ulikt slik en ville sett en strategi dersom man brukte Scotts rasjonelle perspektiv. Det handler også om

noe som er typisk innenfor organisasjonsteorien, man ser gjerne strategiprosessen som rasjonell beslutningstaking. Det forutsettes at det er mulig å planlegge organisasjonens virksomhet og prestasjoner, og strategi blir ensbetydende med en rasjonell beslutningsprosess. (Hatch 2001) Ved å se en strategi gjennom det rasjonelle perspektivet, og i tråd med Roness (1997) vil en kunne forvente å finne samsvar mellom den formelle strukturen og hvordan den faktisk etterleves. Da vil kommunikasjonsstrategien bli etterlevd som en kalkulert handling, og i forhold til min problemstilling vil det finnes et rasjonelt, forutsigbart forhold mellom strategi og praksis, hvor praksisen er direkte styrt av strategien.

2.1.2 Den evolusjonære tilnærmingen

Ser en strategi ut fra den evolusjonære tilnærmingen vil ikke toppledelsens evne til å planlegge og handle rasjonelt bety like mye. Det beste utgangspunktet vil ikke nødvendigvis være rasjonelle planleggingsmetoder, det hevdes at de beste aktørene vil overleve uavhengig av hvilke metoder som velges av ledelsen. Evolusjonistene vektlegger det naturlige utvalg. Det understrekes at organisasjoner har begrensede evner til å forutse og reagere målrettet på endringer i omgivelsene. Dette viser at dette perspektivet kan forstås som et omgivelsesperspektiv, men at da kan omgivelser mer forstås som "alt", både interne og eksterne. Når jeg skal fange opp problemstillingen i denne studien er det viktig å ha med seg dette perspektivets forklaringskraft, men for å forklare forholdet til omgivelser vil jeg støtte meg til et rent omgivelsesperspektiv. Dette vil bli tatt opp igjen i punktet som tar opp omgivelsesperspektivet.

I følge den evolusjonære tilnærmingen er det større sannsynlighet for at tilpasning til omgivelsene er et resultat av tilfeldigheter, hell, eller feiltakelser enn at det er resultat av veloverveide strategiske valg. Evolusjonistene er ikke tilhengere av strategi og storslåtte langsiktige strategier kan føre til avsporinger. En moderasjon i forhold til den klassiske rasjonelle tenkningen er at det beste ville vært om lederne hadde nøyd seg med å forsikre seg om at det de holdt på med i øyeblikket blir gjort så effektivt som mulig. I forhold til utvelgelse av strategi ville evolusjonistene sagt at det beste var om omgivelsene stod for utvelgelsen, ikke organisasjonen sine ledere. (Whittington 2002) Det evolusjonære eller naturlige perspektivet på organisasjoner vil ikke avvise eksistensen av formelle organisasjonsstrukturer, men det vil være tvil rundt strukturens betydning for faktisk etterlevelse.

2.1.3 Den prosessuelle tilnærmingen

Prosessuelle tilnærminger til strategi deler også evolusjonistenes skepsis til rasjonell planlegging men er ikke like sikker på at markedet sikrer det beste resultatet. Prosessualistene trekker fram at både organisasjoner og markeder er trege og kaotiske fenomen. Strategier oppstår under forvirring og i sakte tempo. *”Faktisk hevder de at det nettopp er ufullkommenhetene i organisasjons- og markedsprosessene som lederne kan takke for sine strategier og konkurransefordeler.”* (Whittington 2002:42) Et viktig budskap er å ikke tilstrebe et ideal om rasjonell handling, men heller å akseptere og arbeide med verden slik den er.

Grunnlaget for den prosessuelle tilnærmingen ble lagt ved amerikanske Carnegie School av Richard Cyert, James March og Herbert Simon. Et av hovedpunktene er avvisningen av på den ene siden det rasjonelle økonomiske mennesket og på den andre siden den perfekte markeds konkurransen. Organisasjoners indre kompleksitet er viktig og ta i betraktning og menneskets kognitive begrensninger ble understreket. Det vil si at kognitive grensene for rasjonell handling og organisasjoners mikropolitikk kan påvirke en strategis betydning i en organisasjon. Menneskets kognitive begrensninger munner ut i ideen om begrenset rasjonalitet kjent fra Cyert og March, og vi må heller akseptere det tilfredsstillende alternativet isteden for å insistere på det beste. Når det gjelder det mikropolitiske synet på organisasjoner som er kjent fra Carnegie School, så er det en erkjennelse av de individuelle prosessene som eksisterer i enhver organisasjon og som i denne studien, i et helseforetak.

”En bedrift går ikke kollektivt inn for å optimere en enkelt verdi, for eksempel profitt. Det er snarere en koalisjon av individer der hver enkelt bringer med seg sine egne personlige mål og forutinntatthet inn i organisasjonen. Organisasjonens medlemmer forhandler med hverandre for å komme frem til et sett av felles mål som mer eller mindre kan aksepteres av alle.” (Whittington 2002:43)

Betydningen av dominerende koalisjoner er et annet begrep som påpekes i det prosessuelle perspektivet. Blandingen av politiske forhandlinger og begrenset rasjonalitet kan resultere i strategisk konservatisme, som vil si at en strategi kanskje ikke får like stor gjennomslagskraft som tenkt. I vertfall ikke i første omgang. Kanskje kan dette med strategisk konservatisme være beskrivende for foretaket? En stor og kompleks organisasjon med mange ulike yrkesgrupper vil nok ha en inneha tilstander som kan beskrives som dominerende koalisjoner som begrenser en strategi, som forklares som strategisk konservatisme. Organisasjoners mikropolitikk blir viktig å merke seg i Helse Stavanger som består av ti ulike klinikker og

nesten kan forstås som ti organisasjoner i en. Hvordan løses da problemer? Hvordan vil en strategi bli forstått?

”I stedet for fullkomment rasjonelle strategier velger organisasjonen simpelthen en ’tilpasningsrasjonalitet’, en gradvis tilpasning av rutiner etter hvert som ubehagelige signaler fra dynamiske omgivelser omsider tiltvinger seg lederens oppmerksomhet.” (ibid)

Det blir viktig å se om dette kan være beskrivende for Helse Stavanger, om det er slik som i det prosessuelle perspektivet hvor jakten på strategisk fleksibilitet begrenses. I praksis vil ikke strategiplanleggerne tilstrebe den optimale løsning, de vil heller være tilfredse med å følge organisasjonens etablerte rutiner og heuristikk. Strategier er noe som ledere kan bruke til å prøve å forenkle og ordne verden som er for kompleks og kaotisk til å fatte. Strategiplanlegging blir i den sammenheng beroligende ritualer og ledelsens suttekluter i en fiendtlig verden. Ofte betyr det ikke så mye at planene er gale så lenge de gir lederne trygghet og en følelse av at det er hensiktsmessig å handle. Den klassiske rekkefølgen hvor det forutsettes at en har planlegging først, så implementering blir i det prosessuelle perspektivet snudd på hodet. Strategien blir til mens man handler. Strategi er ofte noe som oppstår og hvor sammenhengen kommer gjennom handling og gjerne blir oppfattet retrospektivt. (ibid)

”Mange av klassikernes trygge prinsipper er truet: Plutselig blir målene vage og uhåndgripelige, langsiktige policy-uttalelser, tomme illusjoner, og skillet mellom utforming og implementering en egoistisk toppledermyte.” For Carnegie-skolens rendyrkede prosessualister betyr det at strategi handler om å bli tilfreds og akseptere mindre enn det optimale. (Whittington 2002:48) Dette er klar tale fra den rendyrkede prosessuelle tankegangen, kanskje finnes det spor av en slik tankegang i foretaket? Kanskje er det slik at strategien er laget for å tilfredsstille, ikke nødvendigvis for å gi optimale svar og løsninger. Det studien vil forsøke å svare på er om kommunikasjonsstrategien heller er dokumentasjon på en prosess, enn et strikte manualer.

Oppsummert er de viktigste punktene innenfor dette perspektivet det at organisasjoner indre kompleksitet ikke må glemmes og at det alltid vil eksistere mikropolitikk i en organisasjon som kan påvirke en kommunikasjonsstrategis betydning. I tråd med dette perspektivet er det viktigere at en strategi er en dokumentasjon på en prosess enn at den brukes slavisk. Dette perspektivet er interessant for å belyse problemstillingen i denne studien fordi det setter

søkelyset på at organisasjoner er trege og kaotiske fenomen og tatt i betraktning et helseforetak som en stor og kompleks organisasjon vil dette være viktig. Jeg antar at kommunikasjonsstrategien til Helse Stavanger vil kunne beskrives som en dokumentasjon på en prosess, foretaket har nok en stor grad av indre kompleksitet som har gjort dette arbeidet vanskelig. Kanskje vil prosessen å ha arbeidet med kommunikasjonsprosjekt være nok.

2.1.4 Den systemteoretiske tilnærmingen

Systemteoretikere har tro på organisasjoners evne til å planlegge for fremtiden og handle effektivt innenfor sitt miljø. Til forskjell fra de klassiske rasjonalistene erkjenner de ikke at de rasjonelle former og målsetninger er mer enn historiske og kulturelt spesifikke fenomen. Systemteoretikerne fremhever mennesker som ikke bare objektivt beregnende mennesker, men også dypt forankret i tett sammenvevde sosiale systemer. *"Fra et systemteoretisk synspunkt skyldes de normene som er styrende for strategi, i mindre grad den menneskelige psykens kognitive begrensninger enn lokale kulturelle regler."* (Whittington 2002:50)

Selve forestillingen om 'strategi' kan være kulturbestemt. Den klassiske oppfatningen oppstod under spesielle forhold i Nord-Amerika etter krigen og passer ikke nødvendigvis like godt inn i andre kulturer. For eksempel har ikke japanerne en gang noe uttrykk for 'bedriftsstrategi' Whittington trekker selv frem Meyer og Rowan 1977 og DiMaggio og Powell 1983 for å forklare en sosiologisk anerkjennelse av organisasjoners 'institusjonelle omgivelser', og påpeker det sosiale presset i retning av å tilpasse seg lokale former for rasjonalitet. (Whittington 2002:53) Meyer og Rowan (1977) hevder at den formelle strukturen i mange organisasjoner reflekterer deres institusjonelle omgivelser myter istedenfor kravene fra deres arbeidsaktiviteter. En får da et skille mellom de formelle strukturene og de faktiske hverdagsaktivitetene. Dette skjer på grunn av at forsøk på å kontrollere og koordinere aktivitetene kan føre til tap av legitimitet og konflikter i institusjonaliserte organisasjoner. (ibid)

Systemteoretikerne slår fast at den historiske dynamikk i det enkelte samfunn spiller en stor rolle i forhold til rådende former for strategi. Spesielt peker enkelte systemteoretiker på hvordan endringer i ledelsens sosiale sammensetning i seg selv kan føre til systemomspennende endringer i den logikken som inspirerer strategisk handling. Dette blir viktig i forhold til denne studien hvor foretaket har fått ny administrerende direktør. Hvorvidt

den nye direktøren har skapt et regimeskifte² og kanskje endret logikk og forståelse av strategi vil bli fanget opp senere i studien. Enten strategi innenfor den rasjonelle forståelse er nyttig eller ikke, så skjuler det ledelsens makt bak en kulturelt akseptabel forkledning av vitenskap og objektivitet, i følge systemteoretikerne. Dette fremhever at strategiske mål og prosesser gjenspeiler det sosiale systemet der strategien legges. Forskjeller i fra system til system vil da påvirke organisasjonens strategi. Går vi ned til den enkelte strateg vil den bygge sine egne strategier ut fra de mangfoldige og varierte trekk ved sitt spesifikke sosiale system. Dette baseres på at de fleste samfunn innehar en rik kompleksitet som byr på et mangfold av ressurser og atferdsnormer. (Whittington 2002)

Oppsummert er de viktigste punktene innenfor dette perspektivet; erkjennelsen av at organisasjoners institusjonelle omgivelser spiller en viktig rolle, at endringer i ledelse kan påvirke synet på strategi og perspektivet kan forklare strategers viktige rolle i en organisasjon. Dette perspektivet blir viktig for denne studiens problemstilling fordi det har vært et direktørskifte i Helse Stavanger og fordi det ble tilsatt en informasjonsleder som ser ut til å være en viktig strateg. Antagelsen jeg vil påpeke i tråd med dette perspektivet er at direktøren som kom inn kan sees som en viktig strateg som endret nettopp logikken rundt kommunikasjonsstrategien. Jeg antar også at dette perspektivet vil ha sterk forklaringskraft på den viktige rollen informasjonslederen spiller i foretaket.

2.2 Et omgivelsesperspektiv

Alle perspektivene som er presentert har element i seg som kan forklare omgivelser som en viktig faktor. Slik jeg velger å bruke et omgivelsesperspektiv her er det for å kunne fange opp det som er de eksterne omgivelsene med en spesiell vekt på en mediesak, hvor kommunikasjonsstrategi og foretakets praksis møtes. I kapittel 7 i denne studien beskrives en mediesak som rammet foretaket. Denne saken er innlemmet som en viktig del av studien for å fange opp at omgivelser og media kan påvirke forholdet mellom en kommunikasjonsstrategi og den faktiske praksisen. I møtet med omgivelsene vil en kunne se hvordan forholdet mellom en nedfelt strategi og praksis er, det forklarer hvorfor jeg benytter meg av et omgivelsesperspektiv i denne studien. Omgivelser er et viktig aspekt når en skal få kunnskap om kommunikasjon i en organisasjon. Det er ikke kun de interne strukturer og prosesser som

² Det er ikke bare endringer som kommer med den nye direktøren som representerer et regimeskifte. Det vil favne om flere aspekt enn det jeg velger å gå inn på i denne studien.

karakteriserer en organisasjon, organisasjoners ytre omgivelser er også en viktig faktor om en skal se hele bildet. Organisasjoner kan ha begrenset evne til å forutse og reagere målrettet på endringer i omgivelsene, det kan bli en mer tilfeldig tilpasning til omgivelsene enn veloverveide strategiske valg.

Hovedtanken med å bruke et omgivelsesperspektiv er at moderne organisasjoner ikke kan overleve uten å ta hensyn til sine omgivelser. Organisasjoner er avhengige av legitimitet i omgivelsene for å overleve og må tilpasse seg eksternt skapte normer. Når det skjer endringer i omgivelsene vil disse prege utformingen av strukturer og prosesser og ideologier i organisasjonen. (Røvik 1992) Det samme poenget finner man i Meyer og Rowan (1977) som sier at organisasjoner må forholde seg til eksternt skapte normer. Disse synene legges til grunn i denne studien for å kunne styrke den analytiske forklaringskraften senere. Det er naturlig å anta at det vil finnes forklaringskraft ut fra et omgivelsesperspektiv på hvorfor norske helseforetak har utarbeidet kommunikasjonsstrategier. Da kan en kommunikasjonsstrategi sees på som en moderne trend som foretakene har kastet seg på for å møte krav i omgivelsene og danne seg legitimitet. Sett fra utsiden av et foretak vil det gjerne vise igjen at de har tatt i bruk moderne organisasjonsløsninger. For det første ved å utarbeide en kommunikasjonsstrategi og for det andre på organisasjonskartet hvor man finner informasjonsavdelingen. I Helse Stavanger finner man både en kommunikasjonsstrategi og en egen informasjonsavdeling.

Grennes (1999) presenterer en rekke perspektiv en kan betrakte omgivelser ut fra; som en ressurs man er avhengig av, som nettverk av interorganisatoriske relasjoner, som samarbeid eller konkurransefaktor eller som informasjonskilde for beslutningsprosesser. Omgivelser kjennetegnes blant annet av mengde informasjon som de inneholder, kompleksitet og turbulens. En av hovedkonklusjonene som trekkes frem er: *"Av særlig interesse er den konklusjon at lederes evne til å kommunisere med sine medarbeidere og sin omverden blir en stadig viktigere konkurransefaktor."* (Grennes 1999:50) Public relations er en stadig viktigere del av organisatorisk kommunikasjon rettes mot den delen av omgivelsene som er publikum eller den generelle allmennhet. Det blir viktig er å gi et positivt bilde av organisasjonen til både ansatte og publikum. I Helse Stavanger finnes dette igjen i utstrakt bruk av begrepet omdømme, foretaket er veldig opptatt av omdømme. Jeg velger som Wæraas (2004) å se omdømme i en mer statsvitenskaplig ånd som legitimitet, eller en variant av legitimitet. Grennes påpeker at nettopp dette synliggjør den strategiske betydningen av public relations

eller informasjonsvirksomhet i organisasjoner. *”En organisasjons strategiske virksomhet er i økende grad et program for inntrykksdannelse. Dette kommer til syne gjennom den vekt som legges på design av strategiske planer og den måte disse bekjentgjøres på.”* (Grennes 1999:52-53) Det er også et poeng at det blir stadig viktigere for organisasjoner å kunne fungere på en politisk arena selv om de ikke vil bli betraktet som politiske organisasjoner. *”Grensen mellom politikk og forretning blir etter hvert like vanskelig å trekke som skille mellom retorisk og objektiv informasjon. Bedrifters evne til å kommunisere effektivt ut fra instrumentelle og etiske kriterier blir stadig viktigere.”* (Grennes 1999:54) Foretak regnes ikke som politiske organisasjoner, men blir brukt i politisk kamp og media i ulike kontekster.

Oppsummert er det viktigste innenfor dette perspektivet at det understreker betydningen av en organisasjons omgivelser. Organisasjoner kan ikke overleve uten å ta hensyn til omgivelsene og er avhengige av legitimitet i omgivelsene for å overleve. Legitimitetsbegrepet har samme betydning som det som foretaket selv forklarer som omdømme. Omdømme er noe foretaket er meget opptatt av og derfor er et omgivelsesperspektiv viktig for å kunne forklare dette, spesielt i møtet med media og slik som mediasaken i denne studien vil illustrere. Jeg antar at Helse Stavanger legger mye vekt på å posisjonere seg i forhold til omgivelsene og at dette begrepet som stadig dukker opp er en forklaring på det.

2.3 Organisatorisk kommunikasjon

Nå er strategiperspektivene redegjort for og det har blitt forklart hvorfor det er lagt til et omgivelsesperspektiv. Hensikten med dette avsnittet er som nevnt innledningsvis å øke forståelsen av kommunikasjonsbegrepet siden det er strategi som omhandler kommunikasjon som studeres. Det skaper et behov for å sette søkelyset på organisatorisk kommunikasjon. Mellommenneskelig kommunikasjon er regnet som den viktigste egenskapen ved organisasjoner fordi kommunikasjon skaper de strukturer som bestemmer hva som blir sagt og gjort av hvem. Kommunikasjon er viktig fordi strukturer formes gjennom kommunikasjon som igjen danner felles oppfatninger. Disse felles oppfatningene kan kalles kognitive eller tankemessige kart fordi de kan være med på å øke forståelsen av organisasjoner. Denne forståelsen kan igjen munne ut i en handlingsmessig orientering. *”Men siden forholdet mellom kartet og virkeligheten er dialektisk – kartet både avspeiler og former den sosiale virkelighet som organisasjoner fungerer innenfor – faller kart og virkelighet bare delvis sammen.”*(Grennes 1999:37)

To typer ”kart” trekkes frem som viktige i forbindelse med organisatorisk kommunikasjon. Den første typen omhandler formelle organisasjonskart og beskriver organisasjonens oppbygging. I Helse Stavanger er det organisasjonskartet som beskriver den formelle organiseringen og der finner man igjen informasjonsavdelingen. Det påpekes at formelle kommunikasjonskanaler skaper og fastholder myndighet og legitimerer budskap, men at de også kan bidra til å hemme kommunikasjon. Det er da uformelle normer og informasjonskanaler etableres. Hvis en skal forstå hva som faktisk foregår i en organisasjon er den uformelle organisasjonen viktigere enn den formelle. Spesielt når reell makt går utenom linjen er det særlig problematisk. Når denne studien skal si noe om forholdet mellom en kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonspraksis er det viktig å fange opp de uformelle aspektene. De ulike aktørene som benytter seg av strategien vil mest sannsynlig tidvis ha andre preferanser enn de som er formelt nedfelt og gjeldene for organisasjonen som en helhet. Den andre typen kart utgjøres av nettopp strategiske planer. Strategiske kart kan best beskrives som redigerte oppsummeringer av eller forskrifter for kommunikasjon mellom sentrale aktører i organisasjonen. I Helse Stavanger er det strategiske kartet kommunikasjonsstrategien. Strategiske kart kan reise tre problemer: for det første hvordan aktører i organisasjonen har kommunisert når det gjelder formulering og beslutning av strategiske planer, for det andre hvordan planer kommuniseres videre ut i organisasjonen, og for det tredje hvordan kartet kan bli til målrettet handling hos aktørene i organisasjonen. (Grennes 1999) Dette ser jeg som tre faser av utfordringer i foretaket i denne studien; hvordan planer er blitt til og kommunisert fra begynnelsen, om og hvordan det er formidlet videre ut i foretaket, og til slutt om det virkelig blir tatt i bruk. Disse fasene eller aspektene er viktige for å kunne si noe om strategiens betydning for foretaket. Hvordan er strategien blitt til, hvordan oppfattes den hos informantene og i hvilken grad den brukes aktivt i organisasjonen? Jeg vil forsøke å svare på dette på i studiens analyse hvor funn settes opp mot teoretiske implikasjoner. Hva vil funn kunne si om hvordan kommunikasjonsstrategien er blitt til, integrert og brukt i Helse Stavanger?

Man tar ofte for gitt at organisasjoners ytre budskap er identisk med det indre. Dette er beslektet med det som Morten Egeberg omtaler i sin bok om organisasjonsutforming, hvor han trekker frem at det å ha kunnskap om forholdet mellom den formelle strukturen og den faktiske adferden i en organisasjon påvirker muligheten for å kunne bruke organisering som virkemiddel. (Egeberg 1995:23) Det ytre versus det indre budskapet i foretaket er viktig. Er

det slik at aktørene gjør det samme som de uttaler som målsetning i et strategidokument? Det er viktig å merke seg forholdet mellom formell struktur og faktisk organisasjonsadferd, men det er velkjent at en direkte sammenheng ikke alltid stemmer overens med virkeligheten. ”Vi har allerede konstatert at organisasjoners formelle struktur ikke er identisk med organisasjonens faktiske struktur”(Grennes 1999:44). Byråkratisk struktur legger stor vekt på formelle prosedyrer, regler og kontroll. Motsetningen til en stram byråkratisk struktur er nettverk og da spesielt uformelle nettverk. Betydningen av nettverk blir derfor stadig mer åpenbar i moderne organisasjoner. Det er egenskaper ved organisasjonen og særlig organiseringen av arbeid som virker inn på nettverk. Ved endringsprosesser er uformelle nettverk viktige, men samtidig kan tette nettverk med høy grad av indre kommunikasjon være et hinder for endring. (Grennes 1999) Det kan med andre ord slå begge veier. For å forstå forholdet mellom strategi og praksis i et helseforetak må man ha klart for seg at mye av aktiviteten foregår i nettverk og vil vanskelig la seg fange opp i en datainnsamling. Det kan kun fanges opp dersom informantene beskriver nettverkene og betydningen av dem. Det var en tid mye debatt om hvorvidt styremøtene i foretakene skulle holdes åpne, og denne debatten kan sees i forhold til problemstillingen uformelle nettverk reiser. Kanskje kan dette sees som et symbolsk aspekt siden de ble åpnet etter en stund. Det kan antas at deler av styremøtene kan bære preg av en viss form for spill for galleriet og at mye kan foregå i uformelle møter eller nettverk. Svært mye av organisasjoners levende kunnskap kan finnes i uformelle nettverk. Slik kunnskap ikke kan styres på samme måte som man styrer formelle prosesser i organisasjoner. De uformelle nettverkene har motsatt karakteristikk enn hva byråkratiske strukturer har. Blant annet er det uklare og tvetydige grenser. Ideen om nettverk er viktig og et naturlig aspekt å ha med seg når en skal forstå forholdet mellom strategi og praksis. Nettverk vil kunne påvirke forholdet mellom en kommunikasjonsstrategi og hvordan den faktisk etterleves i et foretak. (Grennes 1999)

2.4 Kommunikasjon og strategi i offentlige organisasjoner

Det er nå beskrevet ulike sider ved organisatorisk kommunikasjon, men det er viktig å beskrive kommunikasjonssituasjonen for offentlige organisasjoner. Dette er viktig fordi offentlige organisasjoner ofte ikke har den samme muligheten til å være entydige og konsistente som private organisasjoner. Offentlige organisasjoner er som regel komplekst sammensatt gjerne med motstridene målsetninger. (Mintzberg 1979) Arild Wæraas (2004) skriver i dr. gradsavhandlingen sin ved Institutt for Statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø

om kommunikasjon i offentlige organisasjoner. Avhandlingen har tittelen: *"Den karismatiske offentlige organisasjon"* og omhandler offentlig bruk av kommunikasjonsrådgivere og hvordan det kan konstruere organisasjonslegitimitet. Wæraas diskuterer hvilken rolle den private kommunikasjonsrådgivningen spiller i offentlige organisasjoner og hva rådgivningen består av. Han konkluderer delvis med at det er bestått av all type rådgivning, ikke bare reklamemateriell og trykksaker. Problemet er at det ofte er et ensidig budskap som formidles. Det trekkes fram i avhandlingen at det utelukkende ble fokusert på at den offentlige organisasjonen måtte skape seg et omdømme som viste at organisasjonen var entydig. En kritikk som ble stilt mot dette var at det ikke alltid er slik at organisasjoner skal være entydige. Det er velkjent i new public management – retningen at det finnes innebygde institusjonelle svakheter i offentlige organisasjoner, som nettopp kan være uklarhet eller inkonsistens. (Christensen og Lægveid 2001) Det Wæraas konkluderer med i forhold til de to casene han har studert, NSB og UiTø, er at den kommunikasjonsrådgivningen de har fått har bestått av ferdigformulerte uttrykk og hvor det ikke har blitt tatt tilstrekkelig hensyn til konteksten til organisasjonen og implementering. Det er et viktig funn som jeg vil sette i sammenheng med min problemstilling. I foretaksorganiseringen er organisasjonsstrukturen blitt mer lik en konsernmodell og legitimitet er ofte synonymt med et godt omdømme. Både strategi for kommunikasjon og innflytelse fra det private næringsliv finnes igjen i den nye organiseringen av helsevesenet. Helse Stavangers kommunikasjonsstrategi er utarbeidet av en enkelt person i samråd med et konsulentbyrå. Det vil være en naturlig å spørre om det Wæraas beskriver kan vise seg gjeldene for foretaket også. Kommunikasjonsstrategien er trolig utarbeidet på samme måte i helseforetaket og hvor det er mer en oppskrift eller ferdigformulert uttrykk uten å ta tilstrekkelig hensyn til konteksten strategien skal passe inn i. Det vil bli tatt opp igjen i analysen i denne oppgaven.

Sue Llewellyn og Emma Tappin (2003) har skrevet en artikkel som tar opp spørsmålet om hvorfor organisasjonsstrategier har dukket opp i offentlig sektor. De foreslår to svar, for det første må offentlige organisasjoner bli mer transparente, for det andre er ansvarliggjøring blitt et viktig tema. Offentlige organisasjoner må være tydelige og kunne vise mål og resultat samt de må holdes ansvarlig i en større grad enn før. Dette blir viktig for å få ressurser tildelt og for å kunne oppnå gode resultater. Artikkelforfatterne trekker fram det faktum at offentlige organisasjoner nå må ha klare ideer om mål, output og outcome i organisasjonen for å kunne sikre tilførsel av ressurser fra myndighetene. Dette er ikke like gjeldende for et helseforetak som alltid vil være sikret ressurstilførsel, men det kan si noe om at konkurransen som gjør seg

gjeldene i helsesektoren kan understreke noe av samme poenget. Foretakene må tenke nytt og de er i en mer konkurranseutsatt situasjon enn tidligere. Oppsummert kan en si at må offentlig sektor nå i større grad forklare hva som blir gjort og hvorfor. Dermed skapes det et behov for organisasjonsstrategier. Det eksisterer lite akademisk forskning på dette feltet, men jeg vil allikevel understreke at det er viktig å ha med seg for å forstå forholdet mellom kommunikasjonsstrategien og hvordan den faktisk etterleves. Spesielt viktig er det som denne artikkelen trekker fram om at det eksisterer en del uvirksom dokumentasjon når det kommer til strategibruk i offentlig sektor. *”strategic documents have been produced to fulfil legislative requirements, in the past, they have not been used as the ”guiding” statements intended.”* (Llewellyn og Tappin 2003) Det er et viktig spørsmål å stille i forhold til foretakets strategi, blir den etterlevd eller er den uvirksom?

Det som har blitt redegjort for om kommunikasjon har satt søkelys på kommunikasjon i organisasjoner og så på hva som kjennetegner kommunikasjon og strategibruk i offentlige organisasjoner. Det som er viktig å ta med seg fra dette er at når en ser kommunikasjonsstrategien til Helse Stavanger som et ”strategisk kart” så reiser det tre viktig problemstillinger. For det første hvordan strategiens tilblivelse, for det andre hvordan den blir fortolkning og formidling av strategien og til slutt hvordan den brukes. Dette vil kapitlene som beskriver funn svare på og det vil også bli tatt stilling til disse tre fasene i analysedelen. Det er også viktig å ta med seg at kommunikasjon i en offentlig organisasjon vil bety kompleksitet. Som Wæraas (2004) avdekker i casene han har studert, bærer kommunikasjonsrådgivningen til de offentlige organisasjonene preg av å være ferdigformulerte uttrykk uten for mye tanke på hvordan de skal implementeres. Det har heller ikke blitt tatt tilstrekkelig hensyn til konteksten organisasjonen befinner seg i.

2.5 Analysemodell

Analysemodellen skal fungere som et verktøy for å forene abstrakte perspektiv og de faktiske empiriske funnene i studien. I neste avsnitt vil jeg utlede forventninger til empiriske funn basert på teorien som er presentert i dette kapitlet.

Figur 1: Betydningen av foretakets kommunikasjonsstrategi del 1:

Prosessuell forklaring:	Forventninger: Kommunikasjonsstrategien er en del av en prosess foretaket eller helsevesenet er i inne i. Strategien kan vise seg å være noe lederne bruker for å forenkle og ordne en kaotisk og kompleks verden. Prosessen eller arbeidet med strategien er viktigere enn selve strategien. Strategien vil da ikke ha en direkte påvirkning på praksisen, det er heller arbeidsprosessen med en strategi som spiller en rolle. Fokuset vil ikke ligge på at strategien bestemmer praksis, det viktigste er at den har blitt utarbeidet og at den er en dokumentasjon på en prosess.
Systemteoretisk forklaring:	Det interne systemet gjør krav på en kommunikasjonsstrategi. En strategi er kommet til i sammenheng med strategenes sosiale karaktertrekk og den tilhørende sosiale kontekst. Hvem som har utformet den og hvordan blir da viktig. Strategien vil kun ha en direkte virkning på praksis dersom det er kultur for det. Hvis de sosiale og kulturelle trekkene vil framheve hvor viktig det er å bruke strategien, vil den bli brukt og dermed påvirke praksis.
Omgivelsene som forklaringsfaktor:	Kommunikasjonsstrategien sees som en tilpasning til omgivelsene. Strategien blir et forsøk på å organisere seg tydeligere mot omgivelsene og skape forutsigbarhet. Kommunikasjonsstrategien kan også konkret sees som et verktøy for å håndtere omgivelsene. Det ligger et viktig symbolsk aspekt ved å ha en strategi, samtidig som strategien kan fungere som legitimering ovenfor omgivelsene. Strategien har en viktig funksjon, men bestemmer nødvendigvis ikke praksisen.

2.6 Forventninger til funn

I problemstillingen er det forholdet mellom strategi og praksis som er fokus. Den første empiriske implikasjonen som kan utledes er at det er et negativt avvik mellom strategien og slik den faktisk etterleves. Denne antagelsen bygger på ulike teorier om forholdet mellom formell struktur og faktisk organisasjonsadferd. (Egeberg 1995) Det interessante med å se på en nedskrevet strategis faktiske rolle i et foretak blir først interessant når man tar i betraktning konteksten et foretak befinner seg i. Sykehus regnes som meget komplekse organisasjoner og har alltid vært gjenstand for debatt rundt ulike syn på ledelse og organisering. Sykehus har hatt en utvikling hvor både ledelse og kommunikasjon går i retning av å bli mer profesjonalisert. Man har fått større oppmerksomhet mot kommunikasjonsarbeid, og omtrent

alle lokale foretak har utarbeidet en egen kommunikasjonsstrategi.³ Det er en interessant observasjon, at foretakene oppfører seg som konsern og fronter seg med kommunikasjonsstrategier og klare linjer for håndtering av informasjon og kommunikasjon. Det er da det blir interessant å se på forholdet mellom en nedskrevet strategi og hvordan den faktisk etterlevs i organisasjonen. Særlig med kjennskap til hvilken organisasjon et sykehus eller foretak er, en ekspertorganisasjon. (Mintzberg 1979)

Innenfor det prosessuelle perspektivet vil man kunne forvente at prosessen og arbeidet med strategien er viktigere for aktørene enn selve kommunikasjonsstrategien. Kommunikasjonsstrategien vil da være en dokumentasjon på en prosess i foretaket. Det er viktig å arbeide med prosessen og kanskje være fornøyd med et tilfredsstillende resultat enn å jakte på det beste. Den beste begrunnelsen for det, i tråd med dette perspektivet, vil være at helseforetak er organisasjoner med en stor grad av indre kompleksitet. En vil kunne forvente at arbeidet med kommunikasjonsstrategien eller i det hele tatt å innføre en kommunikasjonsstrategi har vært viktig, men at bevisstheten først er kommet i ettertid. I tråd med dette perspektivet oppstår gjerne resultat eller mening retrospektivt. Det tror jeg kan være forklarende for noen av aspektene ved kommunikasjonsstrategien, at de viser seg å være viktige i ettertid.

Innenfor et systemteoretisk perspektiv vil man kunne forvente at foretakets kommunikasjonsstrategi sees som et produkt av systemets indre kultur, og være fullt rasjonelt innen det systemet det gjelder. Foretakets strategi vil da ha oppstått i tilknytning til indre normer og handlemåter og oppfattes som rasjonelt av aktørene selv. Institusjonelle omgivelser spiller en viktig rolle. En kan spørre seg om det er rom for en kommunikasjonsstrategi når det dreier seg om en organisasjon i helsevesenet som har dype institusjonelle røtter. Forventninger i tråd med dette perspektivet kan betegnes som motstridende forventninger. Med det mener jeg at på den ene siden kan man forvente at det blir vanskelig å innlemme en kommunikasjonsstrategi i en organisasjon som kan sies å ha institusjonelle trekk, mens det på andre siden kan forklare strategers viktige rolle i en organisasjon. Dette er viktig og jeg tror dette perspektivet vil kunne forklare endringer i foretaket etter ny direktør kom inn i organisasjonen.

³ Basert på funn etter innsamling av alle lokale foretaks informasjonsstrategi

Innenfor et omgivelsesperspektiv vil man kunne forvente at omgivelsene utgjør en viktig faktor for foretaket. Omgivelsene både vil representere en ressurs og samtidig som foretaket er avhengig av omgivelsene for å overleve. Det er naturlig å forvente at foretaket bruker mye tid på å posisjonere seg i forhold til media. Omgivelsene er blitt gjort oppmerksom på at foretaket har en kommunikasjonsstrategi siden den er offentliggjort. Da er det å forvente at foretaket også bruker mye tid på media og hvordan de skal forholde seg til omgivelsene rundt. Det er naturlig å anta at foretaket bruker strategien sin, men jeg tror graden varierer etter kontekst og hvilke saker det dreier seg om. Grennes (1999) påpeker at lederes evne til å kommunisere med sine medarbeidere og sin omverden blir en stadig viktigere konkurransefaktor. Jeg forventer at dette er en beskrivende situasjon for foretaket i denne studien og det blir viktig å se dette i sammenheng med det de selv omtaler som omdømme. Omdømme vurderer jeg som en måte å definere legitimering på.

Kontekst

3.0 Innledning

Hensikten med dette kapitlet er todelt. For det første vil jeg gjøre rede for hvordan foretaksstrukturen har ført med seg et større fokus på kommunikasjon. Det nye fokuset kommer tydelig fram i funn hos Holme (kommende) i en foreløpig upublisert hovedfagsoppgave. Han tegner en tidslinje som viser at det har kommet et nytt, eksplisitt fokus på kommunikasjon i foretaksorganiseringen. Tidslinjen og funnene som beskrives er viktig bakgrunn for min studie. Den upubliserte studien viser at kommunikasjon har blitt viktigere samt at det har kommet egne strategier for dette arbeidet. Jeg følger opp denne mer brede studien, som viser en utvikling i hele helseregionen Helse Vest, med å gå inn i et foretak og se hvordan kommunikasjonsstrategien påvirker kommunikasjonspraksisen i organisasjonen. For det andre vil kapitlet beskrive bakgrunnen til Helse Stavanger, informasjonsfunksjonen i foretaket og forholdet til media. Oppsummert vil dette kapitlet beskrive bakgrunnen for foretaksorganiseringens fokus på kommunikasjon sammen med en presentasjon av helseforetaket som er case i denne studien. En vil kunne danne seg et bilde av hvordan de nye aspektene ser ut i Helse Stavanger før jeg i kapitel 5, 6 og 7 vil redegjøre for funnene i denne studien. Funnene vil fange opp problemstillingen som fokuserer på forholdet mellom formelle kommunikasjonstiltaks virkning på kommunikasjonspraksis.

3.1 Foretaksorganisering – nye ledelsesaspekt og større fokus på kommunikasjon

Sykehusreformen baserer seg på to hovedelementer. For det første at staten har overtatt eierskapet til de fylkeskommunale sykehusene og øvrige virksomheter innenfor spesialisthelsetjenesten, og det har vært en overføring av hele ansvaret for spesialisthelsetjenesten til statlig sektor. En kan da si at det offentlige eieransvaret er blitt samlet på statens hånd. Det andre elementet er at virksomhetene nå er organisert i foretak som innebærer at de er organisert som egne rettssubjekter og ikke som en integrert del av den statlige forvaltning. Overordnede helsepolitiske mål og rammer fastsettes av staten og vil ligge til grunn for styringen av foretakene.

(<http://odin.dep.no/hod/norsk/dok/regpubl/otprp/030001-050012/hov002-bn.html> dato: 14/2-05)

Sammen med økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon har sykehusreformen også ført med seg fokus på ledelse. Det blir lagt opp til mer profesjonell ledelse i helseforetakene. Begrepet enhetlig ledelse går igjen.

”Enhetlig ledelse vil si at nå skal kun én person stå som ansvarlig på toppen og lede alle oppgavene og alle de ansatte ved sin avdeling, uavhengig av hvilken faglig bakgrunn de underordnede har.” (Lov om spesialhelsetjenesten m.m av 2. juli 1999 (innføring 01.01.2002), heter det i § 3-9; om ledelse i sykehus)

Sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer og departementet kan i forskrift kreve at lederen skal ha bestemte kvalifikasjoner. Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig skal det pekes ut medisinskfaglige rådgivere. I lovens ordlyd står det ikke noe om hvilken faglig bakgrunn den ansvarlige lederen skal ha. Dette førte til en del debatt i sykehusfeltet, ikke minst fordi loven for første gang åpnet for at legene kunne bli ledet av en annen profesjon enn sin egen.

”Dette forklarer enhetlig ledelse som er en av de store endringene som har kommet med sykehusreformen. Foretaket trekker frem helhetlig og enhetlig ledelse som viktige endringer organisasjonen har hatt. Helhetlig ledelse er noe som Helse Stavanger ser ut til å være alene om å bruke. Det er ikke et begrep som brukes av de andre helseforetakene i Helse Vest. Det er mest sannsynlig at det refererer til at dagens ledelsessituasjon kan kjennetegnes som en mer helhetlig og overordnet prosess. I Helse Stavanger finner man igjen de enhetlige lederne i klinikkdirektørene. De er tillagt ledelsesansvar for hver sin tilhørende klinikk og har et ansvar som står i linje til fag- og foretaksdirektør og administrerende direktør.” (Torvestad Nerheim 2005)

Ledelse og kommunikasjon hører sammen og grunnen til at jeg redegjør for et ledelsesbegrep er fordi jeg ser på kommunikasjon og nye ledelsesbegrep som to viktige faktorer i kjølevannet av reformen. Det går ikke an å snakke om kommunikasjon uten å trekke inn ledelse. Ledelsen skal ha større oppmerksomhet mot kommunikasjon som ledelsesverktøy og informasjonsavdelingen skal ha en rådgiverfunksjon mot ledelsen. Dette er et dynamisk forhold. Studien vil i hovedsak dekke kommunikasjonsbegrepet, men endringer i måten å tenke omkring ledelse er viktig å merke seg. Spesielt slik som Torvestad Nerheim (2005) påpeker med enhetlig ledelse og at Helse Stavanger har et eget begrep de opererer med; helhetlig ledelse. Det vil si at ledelsessituasjonen vurderes som en viktig og helhetlig prosess av foretaket selv. En del av denne prosessen innebærer nettopp å bruke kommunikasjon som ledelsesverktøy. Under vil jeg beskrive hvordan denne økte oppmerksomheten rundt kommunikasjon er blitt et viktig aspekt i foretaksorganiseringen.

3.2 Utviklingen av informasjonsfunksjonen i foretaksorganiseringen

For å kunne si noe mer konkret om informasjonsfunksjonen i et foretak og hvordan denne utviklingen har vært vil jeg støtte meg til Holme (kommende). Denne studien har kartlagt utviklingen av informasjonsfunksjonen i Helse Vest, som innbefatter Helse Bergen, Helse Stavanger, Helse Førde og Helse Fonna. Studien tegner en tidslinje som viser hvordan informasjonsbegrepet har forandret seg over tid. Funnene som avdekkes er interessante og baserer seg på datainnsamling fra de fire foretakene i Helse Vest. Funnene kan sees som et bakteppe for denne studien og aktualiserer at jeg går inn og ser på den konkrete situasjonen i Helse Stavanger.

Figur 2: Utviklingslinjer som viser hvordan informasjonsbegrepet har endret seg. (Holme kommende):

Fra uformell til formell:

Informasjonsfunksjonen har utviklet seg fra å være en uformell til en formell funksjon. Man har ansatt egne informasjonsarbeidere og innført informasjonsplaner for virksomheten.

Fra integrert til spesialisert:

Informasjonsarbeidet har gått fra å være integrert i stillinger, som oftest lederstillinger, til å bli selvstendige informasjonsstillinger. Ved de største foretakene har det blitt bygget opp informasjonsavdelinger som jobber både med intern og eksterninformasjon. I Helse Bergen har utviklingen av informasjonsavdelingen gått fra å være en brosjyreavdeling til å bli en strategisk avdeling. Dette betyr at informasjons avdelingens ansatte med informasjonsdirektøren i front samarbeider mer med ledelsen og direktøren i informasjonsfaglige spørsmål.

Fra ad.hoc til plan:

Det som nå betegnes som informasjonsarbeid bar tidligere preg av tilfeldigheter og lite helhetlig tankegang. Dette gjaldt både hva som burde gjøres og hvem som skulle gjøre det. Trenden kan sies å gå fra ad.hoc-organisering til planorganisering. Dette innebærer at man i dag har utviklet helhetlige informasjonsplaner og retningslinjer for hvordan

informasjonsarbeid skal organiseres. At strateger tilknyttet informasjon og kommunikasjonsarbeid ble mer prioritert viser seg også ved prioriteringen av informasjonsarbeidet fra ledelsens side. På åtti og nittitallet var informasjonsavdelingen knyttet til ledelsen, men arbeidsoppgavene var preget av en praktisk utøverrolle hvor informasjonsarbeiderne lagde innformasjonsmateriell som brosjyrer og organisasjonsaviser.

Fra reaktiv til proaktiv informasjonsfunksjon:

Informasjonsarbeidet bar tidligere preg av tilfeldigheter med tanke på utførelse og hvor det også sies å være preget av en reaktiv holdning til omgivelsene. Man gikk gjerne ikke ut i media før man måtte. I dag er det et mål å være proaktiv i forhold til media. Ved å utlevere gode saker og komme media i forkjøpet angående egne kritikkverdige forhold kan helseforetaket bedre omdømmet sitt. På grunn av en slik form for offensiv tankegang mot organisasjonens omgivelser, kan man også hevde at utviklingen har gått fra et internt til et eksternt fokus. Dette innebærer at organisasjonen er blitt mer oppmerksomme på omgivelsene enn tidligere.

Funnene skisseres her i form av ulike utviklingslinjer som man kan si at informasjonsfunksjonen har vært gjennom. Det er tydelig at det har vært en utvikling i retning av mer oppmerksomhet på kommunikasjon og informasjonsavdeling som en egen og profesjonell avdeling i foretakene. Dette er interessante funn og det er i så måte viktig å se hvordan dette fungerer i praksis. Et resultat av foretaksorganiseringen og økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon er nettopp at de fleste foretak nå har en egen kommunikasjonsstrategi. Problemstillingen i denne studien tar opp spørsmålet om en kommunikasjonsstrategi blir brukt? Hvordan fortøner de nye aspektene som tidslinjen i tabellen over viser seg i ett av foretakene; Helse Stavanger? Et tydelig resultat er kommunikasjonsstrategien. Hvordan blir den etterlevd?

I Helse Stavanger var det ingen klar bevissthet på informasjon og samfunnskontakt som en funksjon foretaket skulle dekke før det ble opprettet egne informasjonsstillinger i foretaksorganiseringen. Det var først etter opprettelsen av det nye helseforetaket at det ble satt et tydelig fokus på informasjonsoppgaver, informasjonen i organisasjonen før

foretaksorganiseringen bar preg av å være tilfeldig. Informasjonsavdelingen ble opprettet for å dekke informasjon og kommunikasjonsbehovet og gjøre helseforetaket til en åpnere organisasjon. Informasjonslederen i Helse Stavanger fokuserte i ansettelsesintervjuet på den manglende informasjonstankegangen i Helse Stavanger. Informasjonsleder mente Helse Stavanger hadde et imageproblem og at man aldri hørte noe positivt utad. Informasjonsstillingen burde derfor brukes til å formidle gode saker og bedre omdømmet. Det var informasjonslederen som utarbeidet kommunikasjonsstrategien for Helse Stavanger og det ble leid inn et eksternt kommunikasjonsfirma i denne prosessen. Kommunikasjonsstrategien ble en overordnet plan som skulle gjelde all informasjonsvirksomhet i foretaket. (ibid)

Nå er det nye aspekt i foretaksorganiseringen samt hvordan informasjonsfunksjonen har utviklet seg over tid blitt beskrevet. I neste avsnitt vil det bli redegjort for Helse Stavangers kontekst rent organisasjonsmessig, etter det vil den konkrete funksjonen for informasjonsavdelingen beskrives før jeg avrunder kontekstdelen med å beskrive Helse Stavangers forhold til media.

3.3 Helse Stavanger

Helse Stavanger er et av de store foretakene i Helse Vest og er siden våren 2005 også universitetssykehus.

”Helse Stavanger HF - Stavanger Universitetssjukehus (SUS) så dagens lys i 2002 da den storstilte helsereformen ble igangsatt. Forløperen til dagens SUS ble imidlertid etablert allerede for 75 år siden som amtssykehus. I 2002 oppsto et nytt storsykehus med 1100 senger, en rekke bygninger, nær 5000 ansatte og et budsjett på 2,5 milliarder kroner.” (http://www.helse-stavanger.no/templates/page_32.aspx dato: 4/2-05)

Helse Stavanger er organisert i ti klinikker og med to stabs- og støtteenheter. Klinikkene er: Akuttklinikken, Kvinne- barneklubben, Medisinsk klinikk, Kirurgisk-ortopedisk klinikk, Klinikk for blod- og kreftsykdommer, Psykiatrisk klinikk, Rehabiliteringsklubben, Klinikk for spesialmedisin, Klinikk for medisinsk service og klinikk for Intern service. (se vedlegg)

Helse Stavanger tilbyr helsetjenester til en befolkning på om lag 300.000 mennesker. Hovedsykehuset ligger i Stavanger, men det finnes både avdelinger, filialer, poliklinikker, psykiatriske sentra og ambulansestasjoner spredt over et større geografisk område. I forhold

til økt konkurranse i helsevesenet og det at sykehussektoren gjennomgår store endringer uttaler foretaket følgende:

”Flere private aktører kommer til, og konkurransen tilspisser seg. Sykehusene har gått fra å være en del av den fylkeskommunale forvaltning til å bli organisert i statseide foretak som både skal konkurrere og samarbeide. SUS skal i fremtiden fortsatt være en sterk aktør på den offentlige helsearena, og tilstreber de høyeste standarder og beste resultater innen pasientbehandling, klinisk forskning, undervisning av studenter og utvikling av egne ansattes kompetanse.” (http://www.helse-stavanger.no/templates/page_32.aspx) 4/2-05

Den konkrete endringen i organisasjonen fra 2002 etter foretaksorganiseringen er en omfattende satsning på enhetlig ledelse, helhetlig ledelse og kommunikasjon. Gjennom disse tre satsningsområdene er det i følge foretaket en del føringer og krav som understøttes gjennom valg av organisasjonsløsning. Det påpekes at noen er absolutte, mens andre sterkt skal tilstrebes oppfylt. Disse føringene og kravene oppsummerer de slik: ”Enhetlig ledelse - ansvarlig leder med fullt resultatansvar på hvert organisasjonsnivå.” Helhetlig ledelse forklares som etablering av et ledelsesmønster som utvikler felles forståelse og kultur, som skal ivareta resultatoppfølging, strategiutvikling og skape god sammenheng mellom strategisk og operativ ledelse og fremme problemløsning på tvers av organisasjonsgrenser. (http://www.helse-stavanger.no/templates/page_53.aspx dato: 4/2-05)

3.4 Informasjon/kommunikasjonsfunksjonen i Helse Stavanger

Informasjonsavdelingen hadde i starten, rett etter foretaksorganiseringen trådte i kraft, to ansatte i henholdsvis 100 og 60 prosent stilling, informasjonsleder og en informasjonsmedarbeider. Informasjonsleder hadde permisjon fra nyåret 2003 og frem til mai 2005. I mellomtiden var organiseringen preget av ulike midlertidige løsninger. Men fra årsskiftet 2004/2005 fungerte en rådgiver som informasjonsleder til informasjonsleder var tilbake igjen. I dag ser det ytterligere annerledes ut, informasjonsavdelingen har fått et ansiktsløft etter informasjonsleder kom tilbake fra permisjon. Informasjonsavdelingen har i skrivende stund økt i omfang. Dette vil bli beskrevet mer inngående i kapitlene som beskriver studiens funn og så drøftet i analysedelen.

Under forrige direktør og relativt tidlig i foretaksorganiseringen ble det påpekt i nettsidene til foretaket at organisasjonsstrukturen etter reformen mer er en justering av organisasjonen før enn en helt ny organisering.

”Omfattende organisasjonsendringer er krevende og tar tid. SiR står midt oppe i en periode med økonomiske omstillingstiltak, herunder nedbemanning. Administrerende direktør legger derfor opp til endringer i organisasjonsstrukturen hvor en tar små skritt fremover, og som er i tråd med høringsuttalelser som har kommet inn.” (ibid)

Dette var situasjonen når forrige direktør ennå satt i stillingen, siden har det skjedd en del endringer. Foretaket har fått ny direktør og har dermed et nytt regime som naturlig fører med seg nye aspekt i organisasjonen. Fokus på kommunikasjon tydeliggjøres som en organisasjonsendring som innføres med sykehusreformen og er et uttalt satsningsområde. Helse Stavanger sin avdeling for informasjon og samfunnskontakt har ansvar for intern og ekstern informasjon. Det kommer klart fram i det som uttales i formelle dokument og på nettsiden.

”Arbeidsoppgavene innebærer strategisk og operativt informasjonsarbeid, herunder kommunikasjonsrådgivning og mediehåndtering, utarbeidelse av publikasjoner som internblad, årsrapport og brosjyrer, ansvar og drift av intra- og internett, ivaretagelse av grafisk profil samt generell omdømmebygging og PR-arbeid.” (http://www.helse-stavanger.no/templates/page_730.aspx dato: 7/3 -05)

Det som er beskrevet over er situasjonen slik den så ut før datainnsamling i denne studien ble foretatt, siden den gang er organisasjonen betydelig endret. Dette vil komme tydelig fram i kapitel seks som tar for seg den faktiske kommunikasjonshverdagen i Helse Stavanger.

I følge ”Direktørens kontor” som informasjonsavdelingen sorterer under skal informasjonsarbeidet rette seg både internt i foretaket og eksternt mot publikum, de skal ta seg av løpende intern informasjon, mediehåndtering og ekstern profilering og omdømmebygging. (http://www.helse-stavanger.no/templates/page_735.aspx) 21/4-05) Helse Stavangers kommunikasjonsstrategi inneholder grunnleggende prinsipper for informasjonshåndtering i forhold til omgivelsene. Prinsippet om aktiv informasjon står sentralt i Helse Stavangers informasjonsarbeid og innebærer at foretaket skal være premissleverandør i samfunnsdebatten. (kommunikasjonsstrategien) Dette innbefatter at informasjonsarbeidet skal være proaktivt og det blir da viktig for foretaket å selv ta initiativet til å spre informasjon via relevante kanaler. Det legges opp til et offensivt forhold til pressen. Dette skal virke som en motvekt til negative mediasaker og avverge inntrykk som svekker omdømme. (Holme kommende) En av informantene fra Helse Stavanger i denne studien sier følgende: ”Når vi

finner legionella i kjøletårnet på sykehuset så er det jo en viss interesse i media for det. Og da kan vi jo godt være proaktive og bestemme hvem som uttaler seg og så videre istedenfor å komme på bakbeina” (ibid) Dette utsagnet reiser en veldig interessant problemstilling ved organiseringen av kommunikasjon i foretak hvor det legges opp til et bevisst forhold til omgivelsene. Legitimitet ser ut til å beskrives som omdømme og foretak skal satse på å være offensive i møte med media. I denne studien er møtet med omgivelsene en viktig faktor for å kunne si noe om forholdet mellom en kommunikasjonsstrategi og praksis. Hvilken rolle spiller kommunikasjonsstrategien i møtet med media?

3.5 Helse Stavanger og media

Stavanger Aftenblad er en av de mest sentrale medieaktørene rundt Helse Stavanger og den aktøren som brukes som representant for media i denne studien. Et forholdsvis stort helseforetak som Helse Stavanger representerer et viktig felt for avisene. Ulike saker dekkes av mediene, det kan være seg fra positive nyheter om forskningsresultater til omfattende medieføljetonger som har en mer negativ karakter. Møtet mellom foretaket og media er også møtet mellom en kommunikasjonsstrategi og aktørene som skal bruke den.

Media presenterer som nevnt en viktig faktor for helseforetak. Stoff om helsevesenet generelt og ikke minst foretaksorganiseringen og nye utfordringer den medfører vil alltid være sterkt til stede i samfunnsdebatten til en hver tid. I to tilfeldig valgte avisartikler understrekes dette. En artikkel i Adresseavisen 20.04.05 er et typisk eksempel på en mediasak som ofte dukker opp om helseforetak. *Fører sykehusreformen til mer byråkrati?* I denne artikkelen påpekes det at bruken av direktørtitler og sjefstitler øker i helsevesenet, samtidig som lønnsnivået blant toppledere øker. Foretaksorganiseringen og nye aspekt som helsereformen representerer er noe som mediene er opptatt av og dekker i rikt omfang. En annen artikkel som er illustrerende for hvilke saker som kan dukke opp om helseforetakene er politikeres innspill om virkningene av helsereformen. Ofte kan det være skarp kritikk, som denne saken viser. *“Legg ned de regionale helseforetakene og etabler en egen sentral enhet”* Artikkelen er fra Aftenposten 17.01.05 og viser at Høyre på det tidspunktet stilte seg kritiske til virkningene av foretaksorganiseringen og helst ville hatt de regionale foretakene nedlagt. Uten å gå mer inn på disse to konkrete mediasakene, som kun er valgt på et tilfeldig tidspunkt, viser det at det alltid er mye debatt om helseforetakene og helsevesenet i media. Dette forklarer hvorfor media er en viktig del av et helseforetaks kontekst.

Gjennomgangen av konteksten til denne studien har beskrevet at foretaksorganiseringen har ført med seg nye ledelseskrav og økt oppmerksomhet om kommunikasjon. Informasjonsfunksjonen i foretaksorganiseringen har hatt en utvikling som kan karakteriseres som en utvikling mot en profesjonalisering av kommunikasjonsarbeidet. Tidligere var dette arbeidet integrert i de ulike lederstillingene, mens det nå er opprettet egne informasjonsavdelinger i foretakene. Utbredelsen av kommunikasjonsstrategier i helseforetakene er et av flere nye aspekt i utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsfunksjonen.

Metode og datagrunnlag

4.0 Innledning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske sidene ved denne studien. I vitenskapelige studier er det viktig å ta stilling til om designet en har valgt og datagrunnlaget en har benyttet seg av er av god nok kvalitet for å svare på studiens problemstilling. Jeg vil derfor redegjøre for hvordan jeg har gått frem for å belyse studiens problemstilling. Først vil bakgrunnen for valg av forskningsstrategi bli forklart. Videre vil jeg gå gjennom datagrunnlaget som er benyttet i studien. Jeg vil kort nevne positive sider ved at denne studien er en del av et forskningsprosjekt før jeg til slutt vil kommenterer dataenes validitet og reliabilitet mot studiens problemstilling. Det vil si at jeg ta stilling til hva dette datagrunnlaget kan tilføre problemstillingen. Denne vurderingen er viktig for å kunne påpeke styrke og svakhet ved denne studiens metodiske grep.

4.1 Casestudie som forskningsstrategi

Casestudier kan defineres som empiriske studier som undersøker et samtidig fenomen i sin naturlige kontekst. Casestudier innebærer ikke en bestemt måte å arbeide på og har ofte forskningsspørsmål som inneholder hvordan eller hvorfor. *"In general case studies are the preferred strategy when "how" and "why" questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on contemporary phenomenon within some real-life context."* (Yin 1989:13)

Et viktig aspekt i denne type forskningsstrategi er at både fenomen og kontekst dekkes ved hjelp av casestrategi. Det vil si at om en forventer at konteksten kan forklare variabler om fenomenet eller at forholdet mellom dem er uklart, vil casestrategi være en god løsning. I studien av Helse Stavanger hvor det er et relativt nytt fenomen, en kommunikasjonsstrategi, som studeres blir konteksten viktig og case en naturlig forskningsstrategi. Det vil trolig finnes mange variabler i konteksten som kan forklare fenomenet *kommunikasjonsstrategiens betydning i et helseforetak*. Økt bruk av kommunikasjonsstrategi er et nytt fenomen som har

kommet etter en omfattende reformprosess i helsevesenet. Dessuten kan en ikke studere en slik strategis virkning uten å trekke inn kontekst, det er jo nettopp i konteksten en vil finne ut om strategiens faktiske betydning. Utviklingen av kommunikasjons- og informasjonsoppgaven i et helseforetak er en kompleks prosess og en av fordelene med casestrategien er at den åpner for å studere nettopp komplekse sammenhenger og prosesser. (Yin 1989) En lignende, men veldig treffende beskrivelse er: *"In studying the society we go from the whole social context to the problem, and in studying the problem we go from the problem to the whole social context."* (Ragin og Becker 1992:123) Her understrekes tydelig at casestrategi er godt egnet for å fange opp komplekse samfunnsfenomen. Det hevdes at casestudiets unike styrke ligger i muligheten til å benytte seg av forskjellige metodiske teknikker. Problemet kan være at forskere i slike situasjoner kan bli slepphendte og tillatt tvetydige data og bi-perspektiv påvirke retningen i forskningen, funnene og konklusjonene. Utsagnet *"how can you generate from a single case"* har flere ganger blitt trukket frem som kritikk av casestudiet. (Yin 1989) Ofte er det liten basis for vitenskaplig generalisering i casestudier, men i følge Yin kan casestudier generaliseres til teoretiske hypoteser eller sees på som generelle teoretiske bidrag som ikke representerer eller kan generaliseres til en hel populasjon eller universaliseres.(ibid)

Det er viktig å merke seg at alt tilsynelatende kan se ut til å passe i en casestrategi fordi det er en strategi som kan fange opp så mange aspekt, derfor er det desto viktigere å være bevisst når en velger en slik strategi. Det kan ofte være villedende for en forsker å bestemme seg for casestrategi før man har gått virkelig nøye gjennom hva man vil studere, hvordan og ikke minst hva som er hensikten. Hva vil man fortelle med studien? I min studie mener jeg det er klare trekk som peker mot at case er den beste løsningen. Hensikten er å belyse fenomenet kommunikasjonsstrategi og si noe om hvordan en slik strategi har blitt oppfattet og hvor stor rolle den egentlig spiller, sett bort fra det som er formelt nedtegnet. Case er ikke en lettvinnt løsning som man kan velge når en skal studere et nåværende fenomen. *"On one hand, they frankly imply particularity – cases are situationally grounded, limited views of social life. On the other hand, they are something more..."* (Ragin og Becker 1992:121) Her påpekes det at case på den ene siden impliserer at situasjonen er særskilt for det konkrete fenomenet som studeres eller mer presist i denne studien for det konkrete helseforetaket, men at det på den andre siden er case noe mer, noe mer enn et begrenset syn på kommunikasjonsstrategibruk i et helseforetak. Studien kan være med på å sette fokus på et fenomen og sammen med andre

forskningsbidrag gi en større sammenheng og relevans. Funn i denne studien kan være mer analytisk generaliserbart, noe av det samme som jeg var inne på i slutten av forrige avsnitt.

Denne studien tar som nevnt form som casestudie, som er en reflekterende strategi, det kan brukes både induktiv og deduktiv årsaksforklaring. Hypoteser og antagelser kan stilles på forhånd, men man kan også forklare en del aspekt etter man har fått oversikt. I denne studien har jeg på forhånd en klar antagelse om at kommunikasjonsstrategien ikke har en like stor rolle som det som beskrives i det formelle dokumentet som omtaler den. Sannsynligvis er dette en for enkel og endimensjonal hypotese for å kunne si noe fruktbart om kommunikasjonsstrategiens faktiske virkning. Det er derfor viktig at casestudier favner om flere innfallsvinkler og at fokuset kan gå i ulike retninger underveis. I casestrategien kan man enten studere individer, eksplorere en prosess, aktivitet eller begivenhet eller gjøre studiet i en bredere kulturell kontekst for å se på atferd hos individer eller grupper. (Creswell 2003) Oppsummert vil jeg si at jeg i hovedsak støtter meg til det Yin påpeker når behovet for å velge en casestrategi melder seg: *"..the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena."* (Yin 1989:14) for å begrunne mitt valg av design i denne studien.

4.2 Studiens datagrunnlag

Hva som er gode data i en studie må sees i forhold til tema og problemstilling og er ikke mulig å avgjøre på et generelt grunnlag. Casestudier tilsier at det kan brukes store mengder data. Fordelen med det er at det gjør det mulig å gå i dybden og det kan gi et godt innblikk i sentrale prosesser rundt det fenomenet en vil belyse. Ulempen kan være at en opplever at studien blir for omfattende og uoversiktlig. I min situasjon har ikke dette vært et stort problem av to årsaker. For det første hadde jeg god kjennskap til foretaket på forhånd gjennom prosjektet som denne studien er en del av. Jeg kjente godt til ulike deler av utviklingsprosessen som informasjons- og kommunikasjonsfunksjonen i foretakene hadde vært gjennom. Dermed kan en si at jeg kunne velge meg ut et mer konkret fokus på bakgrunn av god forhåndskunnskap om tematikken og foretaket som er valgt som case. Jeg mener det er viktig å starte den metodiske refleksjonen tidlig, og at det kan avverge metodiske problemer underveis. Dette kan dels forklares med at jeg har valgt et veldig konkret fokus for å kunne konsentrere meg om å fange opp så mange aspekt som mulig innenfor den konkrete problemstillingen studien har.

Datagrunnlaget i denne studien består av intervju og dokumenter. Dokumentene som er hentet fra foretaket har hatt en dobbelt funksjon, på den ene siden er selve kommunikasjonsstrategien og internettsidene til foretaket det som danner utgangspunktet for det konkrete fokuset og problemstillingen, hvor disse formelle dokumentenes faktiske betydning studeres. På den andre siden er det foretatt dokumentanalyse av de samme dokumentene for å få tak i tematikken og fange opp sider ved fenomenet. Jeg har også analysert en rekke offentlige dokumenter som har fungert som viktig bakgrunnsmateriale. Datagrunnlaget for studien er dermed basert på følgende kilder:

- Intervju med sentrale aktører i foretaket
- Kommunikasjonsstrategien til foretaket og dokumenter som omhandler kommunikasjon fra regionalt og nasjonalt plan.
- Internettsidene til foretaket, det regionale foretaket og nettsidene til Helsedepartementet.
- Mediesaker som har ”rammet” foretaket.
- Offentlige dokument som NOUer, Ot. Prp, høringsnotat, rapporter og lignende.

Når det gjelder valg av informanter i denne studien har jeg valgt å konsentrere meg om øvre del av ledelsen og informasjonsavdelingen i foretaket. Jeg mener dette er et godt utvalg for å kunne svare på problemstillingen. Dette er i tråd med at for å forklare forløp og utfall av prosesser er det vanlig å intervju de mest sentrale aktørene innenfor disse. (Roness 1992) En kan altså øke informasjonsinnholdet ved å bruke intervjupersoner som en kan forutsette har et høyt informasjonsnivå i forhold til det en undersøker. (Holme og Solvang 1993)

Informantene består av administrerende direktør, fag- og foretaksdirektør, informasjonsleder, fungerende informasjonsleder og en informasjonsmedarbeider. Dette utvalget vil kunne si noe om hva ledelsens syn på strategien er og det vil beskrive hva de som til daglig arbeider med informasjon mener. Det hadde styrket studien ytterligere om jeg hadde innlemmet representanter for underliggende avdelinger og foretatt en kartlegging av deres oppfattelse av strategien. Men på grunn av tidsavgrensingen som en masteroppgave gir vil det ikke bli vurdert i denne studien. Det samme gjelder for hakket rett under direktør og fag- og foretaksdirektør. Det hadde vært interessant å intervju klinikkdirektører, spesielt klinikkdirektøren ved psykiatrisk klinikk som er viktig i mediesaken som studien beskriver.

Det hadde gitt et bedre grunnlag til å gå i dybden på en del problemstillinger som de eksisterende informantene kom med. Men det er slik det ofte blir i forskning, man har ikke alltid tid og ressurser til å gjennomføre all datainnsamling man ønsker. Det er derfor viktig å velge ut et utvalg som kan representere organisasjonen og i størst mulig grad snakke på vegne av flere. Valg av informanter kan oppsummert begrunnes ut fra studiens problemstilling, de teoretiske implikasjonene og studiens naturlige begrensninger. Det vil si at for å dekke problemstillingen som stiller spørsmål ved kommunikasjonsstrategiens faktiske betydning og har en teoretisk antagelse om at det er avvik mellom formelle kommunikasjonsstiltak og kommunikasjonspraksis, vil ledelse og informasjonsavdelingen være de beste representantene til å svare for organisasjonen.

4.2.1 Intervjuer

Ovenfor er datagrunnlaget i studien beskrevet. Intervjuene i denne studien er viktige og kan nok betegnes som hovedkilden til informasjon. Det er derfor viktig å være klar over at intervjusituasjonen byr på mange utfordringer. Det blir betegnet som en krevende metode og forskeren må ha stor evne til å sette seg inn i og forstå situasjonen til den som blir intervjuet. (Holme og Solvang 1993) For å møte slike utfordringer har jeg i denne studien vært godt forberedt og hatt en god intervjuguide og støtte meg til. Det ble brukt en semi-strukturert intervjuform, der spørsmålene var tematisert på forhånd i intervjuguiden. I utgangspunktet ble de samme spørsmålene stilt til alle informantene, med unntak av noen konkretiserende spørsmål i forhold til deres stilling eller rolle i organisasjonen. Jeg benyttet meg av åpne spørsmål for å legge til rette for å få fram nyanser i standpunkt hos informantene. I følge Yin (1989) er intervju en av de viktigste kildene i casestudier og gode intervju kan derfor være avgjørende for en god studie. Det vil jeg argumenterer for at intervjuene i denne studien er. Det skyldes kombinasjonen av å kjenne feltet og foretaket godt på forhånd og at intervjuene ble godt gjennomført og kan regnes som vellykkete. Det er det som styrker denne studien. Intervjuene gav mange viktige funn og informantene responderte meget godt til temaene i intervjuguiden. Det ble brukt diktafon under intervjuene, som er et godt hjelpemiddel for å få struktur i dataene i etterkant. Like viktig; det sikrer validitet i den forstand at en kan sjekke at en virkelig har fått tak i de ulike standpunktene og temaene hos informantene når en transkriberer intervjuene. Det har blitt gjort i denne studien.

De fire første intervjuene ble foretatt på samme tidspunkt, mens det femte intervjuet er et oppfølgingsintervju med informasjonsleder etter en lengre permisjon. Ved hjelp av det siste intervjuet har datagrunnlaget blitt styrket. Jeg har forsøkt å fange opp en før - nå dimensjon for å få tak i om det har vært en endring fra den jobben informasjonsleder forlot og den hun kom tilbake til. Det er viktig å ha med seg at dette intervjuet er gjort åtte måneder etter de fire andre og vil ikke kunne tolkes i helt samme kontekst.

4.2.2 Dokumentene

Studiens datagrunnlag i form av intervju er nå beskrevet og i dette avsnittet vil den andre delen av datagrunnlaget beskrives, dokumentene som er benyttet. De skriftlige kildene kan deles opp i interne dokumenter fra foretaket og offentlige dokumenter. De fleste interne dokumentene fra foretaket er tilgjengelige for offentligheten og mulig å finne på hjemmesidene til foretaket. I forhold til denne studien har omfanget av offentlige kilder vært stort og tilgangen har vært god, men i hovedsak er de fleste offentlige dokumentene i denne studien blitt brukt som bakgrunnsmateriale. Mediesaken som blir brukt inngående i denne studien utgjør en viktig del av dokumentgrunnlaget og har blitt grundig analysert. Dokumentene er blitt gjennomgått kvalitativt for å få en best mulig oversikt over sammenhenger og prosesser som kan forklare det som er studiens problemstilling. Et negativt aspekt er at bruken av kommunikasjonsstrategi i helseforetak er et relativt nytt fenomen og det innebærer at det ikke er gjort mye forskning på temaet tidligere som igjen betyr at det ikke er så mange nedskrevne dokumenter å granske. De fleste dokumentene er enten av en generell art som NOUer, Stortingsmeldinger, og styringsdokumenter, eller av en veldig konkret art som de som foretaket selv dokumenterer på hjemmesidene. Det er viktig å være bevisst på dette dilemmaet, spesielt hvis en og tar i betraktning at det finnes mengder av litteratur om kommunikasjon som har et instrumentelt eller klarere sagt har et normativt ”oppskriftspreg”. Slike dokumenter er ikke interessante for denne studien. Jeg løste dilemmaet med lite tilgjengelig litteratur ved å fokusere på hvordan dette ene strategidokumentet faktisk blir brukt. Sammen med kommunikasjonsstrategien er foretakets hjemmesider også en kilde som jeg har benyttet meg av. Hjemmesidene til foretaket er ganske omfattende og veldokumenterte. De inneholder blant annet kommunikasjonsstrategien, møtereferat og årsrapporter. Jeg ser nettsidene som en ressurs, men vil samtidig påpeke at det også eksisterer en bevissthet rundt det at det som publiseres der er det de velger å publisere. Det kan eksistere en del intern dokumentasjon som jeg aldri vil få tak og en ikke må undervurdere uformelle

aspekt. Det kan hende at hjemmesidene er mer et glansbilde enn en god kilde til dokumentasjon, men det er det som har vært tilgjengelig i denne studien. Jeg vil ikke avskrive nytten eller relevansen, men påpeke en bevissthet til hvilken dokumentasjon dette er.

4.3 Prosjektdeltakelse som en ressurs

Denne studien er en del av ATM-prosjektet ved Røkkansenteret. Det å ta del i et prosjekt er fra en metodisk synsvinkel en viktig ressurs. Først og fremst med tilgang til et bredt datagrunnlag og flere forskere og studenter som arbeider med lignende problemstillinger. I forhold til min studie har det vært fruktbart å delta på seminarer og sette seg inn i forskningsfeltet, noe som gav meg god oversikt over feltet og hjelper på avgrensning og konkretisering av eget tema. Utfordringen kan derimot være å gjøre egen studie forskningsmessig relevant og ikke gjentakende i forhold til andre bidrag. På prosjektet hadde vi allerede en utviklingsstudie og en komparativ studie som omhandlet kommunikasjon. Min utfordring ble da å gjøre noe konkret, men like interessant. Kommunikasjonsstrategi var et begrep som stadig dukket opp når jeg gikk inn i ulikt materiale, og ble et interessant tema og studere nærmere.

Det er til nå i kapitlet blitt redegjort for valg av casestrategi og datagrunnlaget i studien er beskrevet. I neste punkt vil studiens datagrunnlag vurderes før jeg til slutt avrunder med noen generelle metodiske refleksjoner.

4.4 Validitet og reliabilitet

Kvalitative casestudier er ofte lite formaliserte. (Yin 1989) Det blir viktig å vurdere datamaterialet i studien for så å vurdere om en studie er i stand til å svare på problemstillingen. For å oppfylle dette kravet må to begrep tas i betraktning, validitet og reliabilitet. Validitet viser til om dataene som er samlet inn er relevante og gyldige for å belyse problemstillingen i studien. Det vil si at en må se at en i studien faktisk svarer på det en spør om. I mitt tilfelle vil det være om jeg faktisk får tak i fenomenet kommunikasjonsstrategi og dens betydning. Det beste for å møte kravet om validitet i vitenskaplige studier er å bruke flere datakilder. (ibid) Det er blitt tatt hensyn til i denne studien fordi jeg har benyttet meg av de datakildene som var mulige å oppdrive for å forstå det fenomenet ”kommunikasjonsstrategi”, som er blitt en viktig aspekt i foretaksorganiseringen.

Kombinasjonen av å granske det som var tilgjengelig av offentlige dokumenter og intervju med sentrale aktører er det som styrker validiteten eller gyldigheten til studien. Dessuten vil jeg understreke at når studien er en del av et større prosjekt vil oversikt over lignende forskning kunne hjelpe og bekrefte at det en selv gjør ikke er avvikende. Det er en positiv faktor i forhold til å sikre validitet. Spesielt vil jeg trekke fram at informantene i denne studien var blitt intervjuet på forhånd av andre forskere eller studenter, ved å utveksle erfaring øker man sjansen for at en selv har oppfattet informasjonen som data gir på en riktig måte. Oppfølgingsintervju er også en god kilde for å sikre validitet i en studie. Det at en kan stille spørsmål med samme utgangspunkt på et senere tidspunkt vil kunne sette ens tolkninger i perspektiv, slik en kan vurdere om en faktisk har fått svar på det problemstillingen tilsier. I denne studien ble det foretatt et oppfølgingsintervju med informasjonslederen etter vedkommende var tilbake fra en lengre permisjon. Det var fra et forskerståsted et viktig og oppklarende intervju fordi det var hjelp til å samle løse tråder og for å få ytterligere bekreftelse fra en sentral informant på at det en har oppfattet som viktige prosesser i foretaket ble understreket av en sentral person til.

Det andre begrepet som skal drøftes mot gjennomføringen av studien er reliabilitet. Reliabilitet viser til graden av nøyaktighet og hvor pålitelig gjennomføringen av studien har vært. For å møte dette kravet blir det gjerne fremhevet at idealet er at en annen person skal kunne gjennomføre den samme prosessen og komme fram til samme resultat. Da kreves det at en er så nøyaktig som mulig i datainnsamlingen. Reliabilitet henspeler altså på hvordan man samler inn, behandler og analyserer data. I mitt tilfelle har det blitt best ivarettatt ved at jeg, som tidligere nevnt, benyttet meg av diktafon under intervjuene. De fleste dokumentene som er benyttet i datainnsamling og analyse er lett tilgjengelige og offentliggjort enten i publiserte trykksaker eller på nettsider. Det er med på å styrke reliabiliteten i denne studien.

4.5 Metodiske betraktninger

Casestudier kan ofte utvikle seg i andre retninger enn hva man tenker i første omgang. Det er tilfellet i denne studien. Etter de første intervjuene ble oppgaven vinklet mer konkret mot selve kommunikasjonsstrategien. I utgangspunktet ville jeg ta tak i noen mer generelle problemstillinger rundt kommunikasjon, men da jeg oppdaget at kommunikasjonsstrategien var lite kjent blant informantene ble det naturlig å forfølge denne problemstillingen. Det andre som dukket opp og ble en viktig del av studien er saken om striden ved psykiatrisk klinikk.

Denne mediesaken hadde jeg studert inngående før jeg gikk i gang med intervju og fikk understreket at den var illustrerende for det komplekse forholdet mellom foretaket og media da informantene snakket om saken. Ved å gå nærmere inn i denne mediesaken fikk studien en naturlig konkretisering. Mediesaken er sett både fra utsiden og internt i foretaket. Først gjennom medieføljetongen hvor jeg har foretatt dokumentanalyse av de aktuelle artiklene i Stavanger Aftenblad. Siden er saken sett fra informantenes ståsted, gjennom intervju er informantenes oppfatning og erfaring med saken fanget opp.

Funnene ville blitt tydeligere om jeg hadde foretatt flere intervju av aktører i foretaket. Tidsaspektet i en masteroppgave gjør at det ikke har blitt gjennomført, men de utvalgte informantenes oppfatninger vil kunne sees som representativ for foretaket. En annen innvending når det gjelder datainnsamling er at studiens funn kunne blitt klarere dersom jeg hadde valgt deltakende observasjon. På den ene siden ville aktørens praksis kunne bli fanget opp på en bedre måte enn i intervjusituasjonen hvor det er en fare for at informantene fortolker virkeligheten for forskeren. På den andre siden er det ikke like sikkert at jeg ville fått tilgang til denne type datainnsamling og det er heller ikke sikkert at aktørene ville oppført seg naturlig rundt meg. Studien er utelukkende kvalitativ og baserer seg på noen få informanternes fortolkning av ulike situasjoner. Studien kunne blitt styrket av å benytte seg av kvantitative spørreskjema i tillegg til intervjuene. Det ville blitt lettere å fange opp en tendens og generaliseringsmuligheten ville blitt noe større. Et større utvalg av informanter til intervju ville som nevnt over også kunnet styrket studien og tilført en bredere forståelse. Mediesaken som rammer psykiatrisk klinikk foregår i hovedsak på klinikknivå og i toppledelsen. Toppledelsen er innlemmet i studien men ikke klinikknivået, det hadde vært fruktbart å innlemme den aktuelle avdelingen også.

Det var i utgangspunktet tenkt at media skulle integreres sterkere i denne studien. Etter en del overveielser ble medias rolle redusert til en enkelt mediesak som skal illustrere foretakets forhold til media. Mediesaken fungerer som et case innenfor caset. Det vil være interessant å følge nærmere opp hva media tenker om foretaket og de sakene de skriver om helsestoff. Denne studien er konkret og ser på en strategi og en mediesak og noen utvalgte aktørers oppfatning av egen praksis i forhold til disse. Skulle media utgjort en større variabel i denne studien enn en eksemplifisering gjennom mediesaken ved psykiatrisk klinikk ville det fordret til en bredere problemstilling. Et større fokus på medias rolle vil derfor passe best i en egen

eller større studie. Denne studien vil likevel kunne belyse forholdet mellom foretaket og media til en viss grad.

Dette kapitlet har redegjort for den metodiske gangen i denne studien. De tre neste kapitlene beskriver funnene i studien. Det første kapitlet omhandler de formelle kommunikasjonstiltakene i foretaket. Det andre kapitlet beskriver kommunikasjonspraksisen i foretaket som er blitt fanget opp gjennom de utvalgte informantenes oppfattelse og mening om kommunikasjonsstrategien og hvordan den faktisk blir brukt. Avslutningsvis beskriver kapitel 7 forholdet til media representert gjennom mediesaken om *striden ved psykiatrisk klinikk*, hvor både strategi og praksis ble satt på prøve i foretaket.

Formelle kommunikasjons tiltak i Helse Stavanger

5.0 Innledning

Dette kapitlet er det første av kapitlene som beskriver studiens funn. I forhold til problemstillingen: *"Forholdet mellom strategi og praksis"* er det første ledd som her er i fokus. Det er viktig å få oversikt over hvordan de formelle kommunikasjons tiltakene ser ut før jeg i neste kapittel skal beskrive hvordan disse trekkene viser igjen i den praktiske hverdagen til foretaket. Først vil kommunikasjonsstrategien bli redegjort for, deretter er det viktig å beskrive informasjonsavdelingen, som er det utøvende organet når det gjelder informasjons- og kommunikasjonsarbeid. Til slutt vil beskrive to tiltak eller aspekt som jeg ser som trekk ved den formelle strukturen i foretaket. For det første er "omdømmevurdering" et viktig og interessant aspekt, det er når foretaket på styremøtene vurderer medieomtalen de utsettes for. Det andre aspektet er tiltak som er iverksatt etter den nye direktøren ble tilsatt. Det dreier seg om lederkurs og innføring av en ny ledermodell og er det siste som blir beskrevet før jeg i neste kapittel beskriver den faktiske kommunikasjons hverdagen.

5.1 Helse Stavangers kommunikasjonsstrategi

I bakgrunnskapitlet er det vist at det har vært en utvikling etter foretaksorganiseringen hvor kommunikasjon er blitt et viktig tema. I Helse Stavanger viser dette igjen ved at det har blitt opprettet en informasjonsavdeling og nedfelt en kommunikasjonsstrategi. Kommunikasjonsstrategien til Helse Stavanger er dokumentert på hjemmesidene til foretaket og er i hovedsak utarbeidet av informasjonsleder. Dokumentet omhandler Helse Stavangers politikk for informasjon, kommunikasjon og samfunnskontakt for perioden 2003-2007. Kommunikasjonsstrategien inneholder retningslinjer for hvordan helseforetaket skal informere og kommunisere med sine interessenter. Informasjons- og samfunnskontakt defineres som: *"en ledelsesfunksjon som analyserer, tilpasser og utvikler alle relasjoner mellom helseforetaket og helseforetakets interne og eksterne interessenter (målgrupper) via målrettet kommunikasjon."* (Kommunikasjonsstrategien) Videre heter det at kommunikasjonsstrategien er et ledelsesverktøy og skal være et levende styringsverktøy for alle ledere i organisasjonen. (ibid) Det påpekes at lederne i organisasjonen i utgangspunktet har informasjonsansvar, men at det ikke foreligger en bevissthet hos lederne om hva god

informasjon er og at det praktiseres forskjellig og tilfeldig. Dette understreker at kommunikasjon blir sett på som viktig, men at man mener det ikke eksisterer en klar bevissthet når det gjelder hvordan det skal praktiseres. Det støtter opp under antagelsen om at det er forskjell mellom formuleringer i formelle dokument og bruksmåte i hverdagen.

Det beskrives en rekke forskjellige målsetninger med informasjons- og kommunikasjonsaktiviteten. Blant disse finnes *"sikre god intern kommunikasjon og fellesskapsfølelse"*, *"å være en foretrukket institusjon for ansatte og pasienter"*, denne ordlyden går igjen i de andre setningene. I dokumentet tydeliggjøres verdier og grunnleggende prinsipper for informasjonshåndtering. Det blir trukket frem syv punkter: åpenhet og debatt, tilgjengelighet og service, aktiv informasjon, målrettet og relevant kommunikasjon, helhet, profesjonalitet og linjelederansvar. Det har blitt tatt klar stilling til hvordan informasjons- og kommunikasjonsarbeidet skal håndteres og de påpeker at *"En aktiv informasjonsvirksomhet vil gi Helse Stavanger større legitimitet, bedre mulighet til å påvirke kommunikasjonsprosessen og til å forebygge kriser."* (kommunikasjonsstrategien) Foretaket påpeker her at de satser på kommunikasjon som virkemiddel for å oppnå legitimitet og forebygge kriser.

Kommunikasjonsutfordringer er også et viktig tema i strategien og både interne og eksterne utfordringer beskrives. I forhold til de interne kommunikasjonsutfordringene er mye av ordlyden som går igjen at det skal fokuseres på informasjon og kommunikasjon i organisasjonsutvikling, som ledelsesverktøy og at det skal skapes mer direkte kommunikasjon mellom ledere og ansatte. (kommunikasjonsstrategien) Eksterne kommunikasjonsutfordringer kjennetegnes som positiv omtale og over tid bedre image ved hjelp av å fortelle de gode historiene. (ibid) Det er viktig å ha klart for seg hva foretaket gjennom kommunikasjonsstrategien kjennetegner som utfordringer når jeg i neste kapitel skal beskrive hvordan praksisen er i foretaket. Er det en klar sammenheng mellom de nedtegnete utfordringene og hva som faktisk skjer i foretaket?

Det er beskrevet hva kommunikasjonsstrategien inneholder, men det er også viktig å beskrive hvordan den ble til. Informasjonslederen var den første som ble ansatt på informasjons- og samfunnskontakt i 2000. Fram til da eksisterte ikke kommunikasjon som fokus i organisasjonen og det fantes ikke en funksjon eller rolle som tok seg av det. Det første arbeidet informasjonslederen startet med var å systematisere kommunikasjonsarbeidet, eller

som informanten sier det: *”noe av det første jeg tok fatt på var å strømlinjeforme og profesjonalisere det i både innhold og utseende.”* (informasjonsleder) Det er her snakk om det generelle informasjons- og kommunikasjonsarbeidet, informanten fremhever at hun kom til en organisasjon som ikke hadde satt dette på agendaen før og forteller at det var en stor og krevende jobb og forme det som skulle bli en informasjonsavdeling. Fra 2000 ble det gjort en rekke tiltak for å skape informasjonsavdelingen, som å opprette internettsider, intranett og utarbeide en kommunikasjonsstrategi. Kommunikasjonsstrategien ble utarbeidet i samarbeid med en ekstern konsulent. Dette arbeidet blir av informanten betegnet som vanskelig fordi det var så lite konkret og bygge på strategien på, som forklares med organisasjonens kompleksitet og at det er som å ha ti store organisasjoner i en. Det var vanskelig å utarbeide en felles plattform, og alt var løst, fragmentert og uten en felles helhet. *”Den konsulenten som jeg arbeidet sammen med sa dette var den mest kompliserte strategien hun noen gang hadde vært med å lage.”* (ibid) Utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategien kom etter et ønske fra styret i Helse Stavanger.

Oppsummert kan en si at i følge kommunikasjonsstrategien er informasjons- og kommunikasjonsarbeidet viktig og skal ha ett eksplisitt fokus i Helse Stavanger. Kommunikasjon inngår som en del av et ledelsesbegrep som de bruker svært aktivt. Kommunikasjonsstrategien sier at kommunikasjon skal være et *”levende styringsverktøy”* og inngå i alle ledd i organisasjonen. Informasjons- og kommunikasjonsaktiviteten skal integreres og settes i system, og de ønsker å tydeliggjøre ansvarlinjer når det kommer til bruken av kommunikasjon og mediehåndtering. Strategidokumentet bekrefter at Helse Stavanger mener kommunikasjon er et viktig aspekt i organisasjonen, i vertfall er det formelt nedtegnet.

5.1.1 Retningslinjer for mediekontakt

Jeg vil her redegjøre for den delen av kommunikasjonsstrategien som består av retningslinjer for mediekontakt. Det er viktig å beskrive intensjonene i disse retningslinjene for å danne en bakgrunn for det som senere skal beskrives i mediasaken som rammet foretaket. Den siste delen av kommunikasjonsstrategien består av retningslinjene⁴ Helse Stavanger har for mediekontakt. Dette er retningslinjer som gjelder for de ansatte som blir kontaktet eller på eget initiativ kontakter massemediene. Det presiseres i dokumentet at ved kriser og større

⁴ Retningslinjer for mediekontakt og mediehåndteringskurs som foretaket har hatt vil ikke kunne bli tilstrekkelig innlemmet fordi det ikke var mulig å få tilstrekkelig informasjon om dette på tidspunktet datainnsamling ble foretatt.

ulykker gjelder egne bestemmelser som er fastsatt i en beredskapsplan. Følgende formål skisseres for retningslinjene:

”Retningslinjene skal klargjøre plikter, rettigheter, ansvar og lojalitetskrav knyttet til medarbeidernes kontakt med massemediene. Retningslinjene skal spesielt sikre at foretakets kontakt med massemediene ikke skjer på bekostning av pasienters og pårørendes rettigheter, slik de er nedfelt i helselovgivningen.” (kommunikasjonsstrategien)

Det listes opp en rekke punkter som tar for seg ulike deler av kontakten med massemediene. Åpenhet og vilje til dialog med massemediene er et av disse punktene. Dette begrunnes med at spesialisthelsetjenesten har stor samfunnsmessig betydning og at det også foreligger en særskilt forpliktelse til å gi allmennheten innsyn i virksomheten. Det fokuseres også på konkrete retningslinjer for medarbeidere i direkte kontakt med mediene.

”Medarbeidere som uttaler seg eller på annen måte formidler informasjon til mediene som ansatt i SIR har plikt til å opptre lojalt i forhold til foretakets policy, prioriteringer og enkeltbeslutninger som er fattet i foretakets ulike styrende organer.” og ”Det anses ikke som lojalt å bruke massemediene for å få omgjort beslutninger som er fattet på lovlig vis av et kompetent beslutningsorgan.” (ibid)

Retningslinjene for mediekontakt er utarbeidet i sammenheng med kommunikasjonsstrategien. Det er et dokument som klargjør plikter og ansvarsforhold for medarbeiderne i helseforetaket. De har klare retningslinjer de må følge i møte med media og de medarbeidere som har hatt kontakt med media plikter å informere informasjonsleder etterpå. Dessuten er det en oppfordring om å ta kontakt med informasjonsavdelingen for råd og veiledning dersom man er uvant med mediekontakt. Offisielle talspersoner for foretaket er styrets leder, administrerende direktør og informasjonsleder. Klinikkdirktører, avdelings- og stabsledere er talspersoner for sine fag- og myndighetsområder. Dette viser at det eksisterer klare forhåndsregler for foretakets ansatte i møtet med media.

5.2 Informasjonsavdelingens funksjon

Det er viktig å beskrive funksjonen og den formelle organiseringen av informasjonsavdelingen fordi det er de som til daglig arbeider med målsetningene i kommunikasjonsstrategien og retningslinjene for mediekontakt som er redegjort for ovenfor. Informasjonsavdelingen i Helse Stavanger er plassert under avdelingen ”Direktørens kontor”

og omtales som ”Informasjons- og samfunnskontakt”. Informasjonsleders rolle skal innebære og delta på månedlige ledermøter, rapportere til administrerende direktør og ha fullmakt til å uttale seg i media. Den konkrete beskrivelse av stillingen tilsier at informasjonsleder skal være ”rådgiver for lederne i alle medieutspill og annen intern og ekstern kommunikasjon” (kommunikasjonsstrategien). Ellers går stillingsbeskrivelsen mer inn på konkrete oppgaver som å skrive utkast til pressemeldinger, faktaark, foredrag, og lignende. Informasjonsleder har ansvaret for å koordinere trykksakproduksjon, internett, intranett, annonser, grafisk profilering. Det skal utgis et internblad og et nyhetsbrev. Det er også tydelig uttalt i stillingsbeskrivelsen i kommunikasjonsstrategien at informasjonsleder skal være pressetalsmann. Det beskrives i samme dokument at informasjons- og kommunikasjonsoppgaven er stor og at ressursene ikke står i forhold til de utfordringene som foretaket står ovenfor på kommunikasjonsområdet. (Kommunikasjonsstrategien) Slike tvetydige aspekt i kommunikasjonsstrategien støtter opp om antagelsen i denne studien om at forholdet mellom strategien og slik den faktisk etterleves er avvikende. At strategien ikke blir tilstrekkelig brukt eller tatt hensyn til.

Foretaket har tegnet en egen funksjonsmodell for informasjonsavdelingen. Den beskriver hvilke oppgaver avdelingen har og hvordan foretaket deler opp de ulike delene som informasjons- og kommunikasjonsarbeidet består av.

Modellen viser funksjonen til informasjonsavdelingen slik foretaket selv ser det. Det viser ansvarsområder og oppgaver for informasjonsavdelingen og har en del punkter som er naturlige for en informasjonsavdeling; som intern-kommunikasjon i form av intranett, internblad osv. Det er også listet opp at internett og medie håndtering ligger under informasjonsavdelingens ansvarsområde og en del ting av mer teknisk art som grafisk profilering og publikasjoner. Det som er det interessante aspektet ved denne modellen er det som står beskrevet som strategi og planleggingsarbeid og omdømmebygging og pr-arbeid. Dette er litt andre typer oppgaver og står mer i sammenheng med kommunikasjon og ledelse i et samspill. Kan det være dette som menes med kommunikasjon som styringsverktøy? Denne tråden vil bli nøstet opp i neste kapittel hvor det er bruken av kommunikasjonsstrategien det skal redegjøres for. Er informasjonsavdelingen en viktig brikke når det gjelder kommunikasjonshverdagen, og hvordan oppfattes kommunikasjonsstrategien av informantene? Før det blir gjort vil dette kapitlet bli avrundet med de aspektene eller nye tiltak som kan sees som en viktig del av de formelle kommunikasjonsordningene.

Figur 3: Ansvarsområder og oppgaver for Informasjon og samfunnskontakt i Helse Stavanger HF - Sentralsjukehuset i Rogaland (foretakets egen modell)

Kilde:

(<http://www.helse-stavanger.no/upload/Info.leders%20arbeidsoppg.doc>) 14/5 2005

5.3 Omdømmevurdering en del av formell møtevirksomhet

Omdømmevurderingen som foretaket foretar på styremøtene er et viktig aspekt av det jeg ser som formelle kommunikasjonsstiltak og strategidelen i studiens problemstilling. I omdømmevurderingen i foretakets styremøter reflekteres det over den siste tidens forhold til omgivelsene, hvor medieomtale er indikatoren. Dette ser ut til å være definisjonen på hva Helse Stavanger mener med omdømmevurdering og vil kunne forklare en strukturert handling i forbindelse med foretakets vurdering av hvor god jobb de gjør overfor omgivelsene. De formelle styremøtene er omtalt i foretakets nettsider og i de fleste tilfeller er sakspapirene lagt ut som vedlegg. Administrerende direktørs rapport til styret er et slikt vedlegg og beskriver organisasjonens virke den siste tiden. Omdømmevurderingen ser ut til å følge en fast mal hva gjelder utforming hvor et punkt som går igjen hver gang er punkt ”3.3 Samfunnsresultater”, her listes hver gang opp et punkt som kalles omdømme. Dette er tydelig et viktig punkt for foretaket i møtet med styret. Fra administrerende direktørs rapport til styret nr 3/2004, 19/3-04 sies følgende om omdømme:

”Mediebildet har vært variert den siste måneden – med bl.a. positive oppslag om nær 30000 flere pasienter behandlet i 2003 enn i 2002, nøytrale innslag vedr. konstituering av adm. direktør og rekruttering av ny samt negative oppslag om økte ventelister for ortopediske pasienter og mangel på ambulanser i livstruende tilfeller.”

Her er både positive, nøytrale og mer negative virkninger av omdømme påpekt. Ofte er de positive nyheter det som omhandler forskning eller en positiv effekt i forhold til ventelister. De nøytrale sakene er gjerne viktige saker i foretaket, gjerne av en mer organisatorisk art som ny konstituert direktør. Men en del saker av organisatorisk art kan gjerne være alt annet enn nøytrale, det er avhengig av hva det gjelder. Uro i organisasjonen omtales ofte negativt og får dermed en mer negativ virkning i forhold til omdømme for foretaket. Som denne omdømmevurderingen fra administrerende direktørs rapport til styret nr 2/2004, 20/2-04: *”Det har også i siste periode vært mye uheldig omtale i media relatert til den uro som har preget SiR den senere tid – senest debatten rundt adm. direktørs fratreden.”* Når foretaket først hadde en lang tid med uro i forhold til saken hvor en lege ble sparket, synes det godt i avisomtalen. Det samme var situasjonen når den tidligere direktøren valgte å gå på nyåret 2004. Slike saker er gjerne god ”mat” for avisspaltene men en ytterligere forsterker av uro for foretaket.

Fra styremøte holdt 09/06-04 er det gjort følgende vurdering av omdømme for den foregående måned: *For det første har det vært positiv omtale og presentasjon av den nye administrerende direktør. For det andre har det også i denne periode vært flere innslag om den pågående personalsak – med vinklinger fra mulig rask løsning av saken til at den vil ende i rettssalen. For det tredje har det i et større oppslag blitt reist spørsmål ved besøksrutinene ved Psykiatrisk klinikk, Sikkerhetsposten. Denne månedens vurdering omfatter både positive og mer negative saker, samt det stilles et kritisk spørsmål angående organisering av besøksrutiner ved psykiatrisk klinikk.* Aktiviteten kan nok karakteriseres som normal for foretaket her, men når man ser på omdømmevurderingen måneden etter er situasjonen en litt annen.

Omdømmevurderingen fra styremøtet holdt 16/11-04 trekker frem følgende om negative oppslag: *"Rogalandsforsknings evalueringsrapport om nedbemanningsprosessen høsten 2003/våren 2004 ble gitt bred plass i Stavanger Aftenblad."* En annen sak er: *"Maktkamp for åpen scene. Hvem skal ha ansvaret for organiseringen av den psykiatriske helsetjenesten i Stavanger? Sykehuset eller staten? spør Stavanger Aftenblad i tilknytning til et møte om statlige psykiatrimidler til Helse Stavanger og organisering av de distriktpsikiatriske sentrene."* På neste styremøte holdt 14/12-04 er det også påpekt negativ medieomtale: *"Stavanger Aftenblad har hatt en serie meget kritiske artikler om organiseringen og tilbudet ved psykiatrisk klinikk. I et par større oppslag har kritikken blitt kommentert av klinikkledelsen."* Her er ordlyden noe kraftigere enn tidligere når medieomtalen om psykiatrisk klinikk er omtalt. I disse tider er foretaket midt oppi en vanskelig tid i forhold til alt trykket mot psykiatrisk klinikk. Det viktige med observasjonen av omdømmevurdering foretaket gjør er at de organiserer kommunikasjonsaktivitetene i forhold til ekstern kontekst. Dette er klart i tråd med et omgivelsesperspektiv, hvor omgivelsene blir betraktet som en ressurs man er avhengig av. For å kunne oppnå god omtale i omgivelsene blir det viktig for foretaket å kartlegge virkningene av deres handlinger i omgivelsene. Hvordan reagerer omgivelsene på de ulike sakene som er i foretaket? Dette er et svært interessant aspekt ved den formelle organiseringen av kommunikasjon. Denne omdømmevurderingen kan også sees som en del av praksisen i foretaket, men jeg velger altså å se det som et ledd i den formelle organiseringen siden det er blitt til en integrert del av styremøtene, det er noe som dokumenteres til hvert møte.

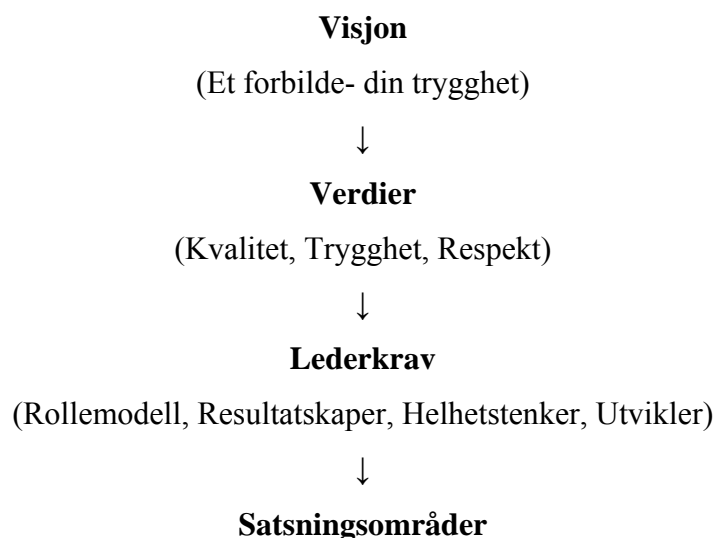
5.4 Ny direktør og nye endringer

Omdømmevurdering var et av aspektene som jeg fanget opp som et viktig i de formelle kommunikasjonstiltakene til foretaket, i dette avsnittet vil jeg beskrive noen endringer som kom etter den nye direktøren ble tilsatt. Disse aspektene preger også de formelle kommunikasjonsordningene til foretaket, det er derfor de beskrives her, men de kan like gjerne sees som ledd i praksis, og vil bli næstet opp igjen i neste kapitel. Våren 2004 fikk foretaket ny administrerende direktør. Et direktørskifte vil ofte føre med seg regimeskifte og strukturelle endringer for en organisasjon. Nedenfor vil endringene som kom etter foretaket fikk ny administrerende direktør beskrives, de er viktige å ta med seg når det skal tegnes et bilde av den formelle strukturen. Det er i hovedsak gjennomføring av lederkurs og en ny ledelsesmodell som innføres etter den nye direktøren kommer inn i organisasjonen.

5.4.1 Styringspyramiden

Styringspyramiden er ledelsesmodellen som administrerende direktør introduserte for foretaket. Modellen er ment som et tiltak for å forbedre ledelse gjennom kommunikasjon. Foretaket har også hatt et lederutviklingskurs. Styringspyramiden er adoptert utenfra og tilpasset foretakets behov. Et av hovedbudskapene i styringspyramiden er at lederne skal være rollemodeller i organisasjonen. Ledelseskurs som foretaket har hatt omtales som *”tiltak for å massere inn styringspyramiden i organisasjonen og få en mer helhetlig ledelsestenkning.”* (administrerende direktør)

Figur 4: Styringspyramiden



(Sikkerhet & kvalitet, Forskning, Pasient & pårørende, Ressurser, Kommunikasjon & samhandling)

Styringspyramiden ble som nevnt introdusert sammen med den nye direktøren og blir av de andre informantene i foretaket oppfattet som hans bidrag. Følgende blir sagt om opprinnelsen til modellen:

”..den har vi adoptert fra tidligere og tilpasset vårt behov. Ja, jeg er ikke sikker hvem som opprinnelig er..eh..ja jeg tipper at det er et eller annet konsulentbyrå som har skrevet den. Ja vi brukte den i Avinor, og Randi, ja Randi Flesland tok den med seg fra NSB som igjen fikk den av PWC eller..ja dette er en vandrehistorie og jeg synes det er en veldig fin måte og illustrere det på.” (ibid)

Denne styringspyramiden sammen med lederutviklingskurs og økt fokus på kommunikasjon er noe som har satt sitt preg på foretaket etter det kom ny direktør våren 2004. Det er viktige trekk som er blitt integrert i den formelle strukturen etter direktøren kom inn i organisasjonen. På lederutviklingskurset ble lederne i følge samme informant ”drillet” i forhold til styringspyramiden for å kunne være rollemodeller i å kommunisere. *”Alt handler egentlig om kommunikasjon, for hvis vi skal få denne bedriften til å se ut som en bedrift og ikke mange som spriker i alle retninger så må lederne kommunisere samme budskapet.”* (administrerende direktør)

Det som står ovenfor er det som informanten selv beskriver, men det er også omtalt i formelle dokument og tydeliggjør hvorfor dette kan sees som ny struktur i foretaket. Fra rapporten tilhørende foretakets styremøte nr 5, 2004 drøftes lederskap i et av punktene, og det påpekes at adm. direktør siden forrige styremøte har brukt en vesentlig del av tiden til å bli kjent i klinikkene og i stabsfunksjonene. Følgende er skrevet om modellen i denne rapporten:

”Det er nedsatt en redaksjonsgruppe under ledelse av adm. direktør som skal fremme forslag til innhold i styringspyramiden for Helse Stavanger. Hovedelementene i pyramiden vil omfatte visjoner, verdier, lederkrav og innholdet i strategiske målområder for helseforetaket. Det vil bli kjørt en så bred prosess som mulig på å utvikle innholdet i de nevnte hovedelementer.” (fra direktørens rapport til styret 5/2004)

Direktøren innførte modellen som siden ble vedtatt og integrert i foretaket. Som det uttrykkes i siste linje i sitatet over; at det vil bli kjørt en så bred prosess som mulig, betyr at

styringspyramiden ønskes bredt markedsført innad i organisasjonen. Et eksempel på slikt tiltak er at alle lederne som har vært på lederkurs mest sannsynlig har modellen hengende på kjøleskapet. Det fikk lederne beskjed om på kurset, at det var viktig å ha modellen en synlig plass. Tematikken i modellen er også ganske bred, den tar for seg visjon, verdier og lederkrav som organisasjonen har og tydeliggjør satsningsområdene som dette skal vise igjen i. Modellen kan karakteriseres som enkel men bred. Oppsummert kan en si at dette forklarer hvordan en styringsmodell har oppstått og blitt innført, den har blitt godkjent i organisasjonen støttet som styrebehandlingen viser. Dette er et viktig trekk ved den formelle strukturen og viser tiltak på kommunikasjonsområdet.

5.4.2 Lederutviklingsprogrammet

Kommunikasjon er uttalt som styringsverktøy, så avslutningsvis vil jeg kort redegjøre for et lederutviklingsprogram som foretaket har hatt. På dette lederutviklingskurset har styringsmodellen til direktøren, *styringspyramiden*, vært et sentralt tema.

Lederutviklingsprogrammet er sammen med styringspyramiden som tidligere nevnt nye strukturelle trekk som har kommet etter direktørskiftet. Lederutviklingsprogrammet ble satt i gang høsten 2004 og rundt 360 av foretakets ledere deltok. Lederutviklingsprogrammet er som styringspyramiden omtalt i administrerende direktørs rapport til styret og blir redegjort for på i rapport tilhørende styremøte nr 7/2004. Hovedmålsettinger for lederutviklingsprogrammet er i følge rapporten:

”å samkjøre leder omkring Helse Stavangers mål og verdier, å bidra til rolleforståelse gjennom forventningsavklaringer, bevisstgjøring og tydeliggjøring av krav til ledere i foretaket, å utvikle og skape vekst i lederrollen for ledere på alle nivåer i helseforetaket, å oppnå målbare forbedringer av lederferdigheter gjennom bevisstgjøring av egne styrker og utviklingsområder, å legge til rette for og utvikle nettverk på tvers av foretaket.” (Rapport 7/2004)

Programmet ble ledet av eksterne konsulenter i samarbeid med foretaket. Dette tiltaket er viktig å ha med seg, men siden det i forhold til datainnsamling i denne studien var såpass nytt vil det ikke bli tilstrekkelig forklart. Jeg vil understreke at det er viktig å ha med seg for å forstå det totale bildet av foretaket, det var et stort og viktig tiltak som startet etter regimeskiftet og hvor styringspyramiden ble innlemmet. Følgende blir i samme rapport sagt om lederutvikling i foretaket:

”Adm. direktørs ledergruppe har drøftet og gitt sin tilslutning til aktivitets- og framdriftsplan for lederutvikling i Helse Stavanger. Planen innebærer at man fram mot sommeren skal etablere grunnlag for lederutviklingsprogrammet (jf. forrige pkt. om styringspyramiden som vil bli bærende elementer i dette), foreta design og utvikling av programmet, fastlegge seleksjonskriterier for deltagelse og foreta nominasjon av deltagere, fastlegge administrativ støtte, opplæring av internkonsulenter og forestå produksjon av læringsmaterieil” (Rapport 7/2004)

På dette styremøtet framgår det at en av hovedoppgavene administrerende direktør har påtatt seg etter han kom inn i foretaket nettopp var arbeidet med lederutviklingsprogrammet. Formidling av styringspyramiden som han selv tok med seg inn i foretaket har vært et vesentlig moment i lederutviklingsprogrammet. Så det er tydelig at det har vært et regimeskifte etter det kom en ny direktør til, hvor lederutvikling og kommunikasjon er blitt viktige faktorer. Det har blitt iversatt nye tiltak i organisasjonen kort tid etter den nye administrerende direktøren begynner i stillingen. Dette er beskrivende for hvordan tiltak på kommunikasjonsområdet har endret seg etter direktørskiftet, og kan sees i retning av en prosessforståelse.

Oppsummert består de formelle kommunikasjonstiltakene i Helse Stavanger av en informasjonsavdeling, en kommunikasjonsstrategi og ulike tiltak som kan sees som ledd i kommunikasjonssatsningen i foretaket. De to tydeligste trekkene er informasjonsavdelingen og kommunikasjonsstrategien, men også styringspyramiden, lederkurs og omdømmevurdering på styremøtene kan sees som ledd i retning av formaliserte kommunikasjonsordninger. I neste kapitel er det informantenes opplevelse av disse kommunikasjonsordningene som beskrives. Er kommunikasjonsstrategien viktig for informantene?

Kommunikasjonshverdagen i Helse Stavanger

6.0 Innledning

I dette kapitlet er det informantens opplevelse av kommunikasjonsstrategien og tiltak på kommunikasjonsområdet som beskrives. Det er i hovedsak opplevelse av kommunikasjonsstrategien som er tema her og det vil bli tatt stilling til den teoretiske implikasjonen om at strategi ikke påvirker praksis like sterkt som det legges opp til i den formelle strukturen, men også aspekt som er redegjort for i forrige kapittel vil bli tatt opp igjen. Fokus vil være hva informantene sier om bruken kommunikasjonsstrategien, forholdet mellom ledelse og kommunikasjon og hva informantene kjennetegner som kommunikasjonsutfordringer.

6.1 Hvor viktig er kommunikasjonsstrategien?

Det kommer som nevnt tydelig fram i tidligere drøfting at kommunikasjonsstrategien skal ha en viktig rolle. De ulike informantene som datagrunnlaget i denne studien bygger på har forskjellig oppfatning og mening om kommunikasjonsstrategien, men en fellesnevner er at strategien ikke spiller en alt for stor rolle i foretaket. De fleste har liten kjennskap til den på tross av at den uttaler en del klare retningslinjer og mål for kommunikasjonsarbeidet. Administrerende direktør har til hensikt å lage en ny strategi, men sa på intervjuetidspunktet at han ville vente til informasjonsleder er tilbake fra permisjon før arbeidet startes. Om strategien som omtales som den gamle sier han at den for så vidt er grei, men at han selv er tilhenger av å forenkle ting. For jo mer komplisert det blir, jo mindre blir det brukt og jo mindre blir det forstått. (ibid) En strategi som er en konkret utarbeidet strategi for kommunikasjons- og informasjonshåndtering som i tillegg legges uproblematisk ut på nettsidene til foretaket, oppfattes gjerne av utenforstående som særs viktig. Det er kanskje slik at mange vil tenke at slik det står skrevet i strategien kan forstås som det er slik foretaket organiserer eller ønsker å organisere kommunikasjon, men svaret er ikke så enkelt. En av informantene har følgende kommentar om strategiens betydning: *"Plans are useless, planning is essential..Dwight D. Eisenhower..det er ikke den som betyr noe, det er prosessen som betyr noe."* (informant 2) Dette viser klare trekk som kan forstås ut fra et prosessuelt perspektiv. På spørsmål om det ikke har vært en prosess dette med å utarbeide en kommunikasjonsstrategi

for foretaket svarer samme informant: ”..*vær nå klar over at den hadde info. leder et eierskap til, det var hennes greie..*” (ibid) Videre påpeker informanten

”den ble ikke laget som en prosess i organisasjonen, men laget så vidt jeg husker som en ekstern prosess. Og så ble den lagt inn i organisasjonen, så skjer det klassiske at du har saftig mye og gjøre og så sier du jaja dette ser greit ut, vi vedtar den. Så er det business as usual.” (informant 2)

Kommunikasjonsstrategien beskriver en klar rolle for informasjonsavdelingen både når det gjelder intern og ekstern informasjon og kommunikasjon, men en av informantene tegner et bilde som kan tolkes som det ikke alltid var tilfelle. Informanten omtaler informasjonsleder som var i permisjon som en ”personlighet” og at de midlertidige løsningene i informasjonsleders fravær satte sitt preg på kommunikasjonsarbeidet. (informant 2) Når informasjonsleder betegnes som en viktig aktør understreker det at foretaket ikke fikk det samme utav vikarløsninger. Det tydeliggjøres her at informasjonsavdelingen var noe tilbakesatt etter informasjonsleder forsvant ut i en lengre permisjon. Selv om det har vært ulike vikarløsninger har ikke disse personene i like stor grad satt preg på informasjons- og kommunikasjonsarbeidet.

Hva mener informantene om kommunikasjonsstrategien?

Informasjonsleder er den som har utarbeidet kommunikasjonsstrategien og forteller om en tung prosess rundt dette arbeidet, men det er ikke utelukkende negativt, den blir omtalt som viktig og det at den ble presentert i ledergruppen kan støtte opp om et slikt syn. Den ble sendt nedover i organisasjonen fra de ulike lederne som hadde fått den presentert, men mistet tilsynelatende litt av verdien underveis. ”*Jeg opplevde at den ble godt mottatt. Ja, veldig godt mottatt og med interesse for den. Men det å få det implementert og forankret var jo vanskeligere. Det ble mer et internt arbeidsdokument for oss på informasjonsavdelingen.*” (informasjonsleder) En av informantene som har lang fartstid i organisasjonen sier også at kommunikasjonsstrategien ikke er så godt kjent rundt i foretaket og tilføyer:

” Helse Stavanger har vært i kontinuerlig utvikling i alle fall fra 2001 når det ble et foretak. Og i utvikling ligger det klare tiltak til at organisasjonen endres, men utvikling er jo og kontinuerlig tilpasning som en organisasjon skal ha etter som samfunnet endrer seg.” (informant 3)

Informanten framhever at det som har med kommunikasjon å gjøre i organisasjonen handler om å få folk til å skjønne organisasjonsendringer og hva som ligger i det. Da må du skrive lett så folk skjønner og det handler også om å ha informasjon underveis og informanten nevner i denne sammenheng lovverkets krav til å trekke de ansatte inn i prosessene og forholdet med at du har gitt informasjon til de ansatte som de i prinsippet skal bringe videre i sine kanaler, *”som vi ikke er flinke til, det er en påstand jeg står for.”* (informant 3) En annen informant sier følgende om at kommunikasjonsstrategien er lite kjent i foretaket: *”Ja, ja og det tror jeg nok er generelt for en del sånne strategidokumenter. De blir lest og de blir gjerne brukt, men klart etter en tid så glemmes de gjerne. De må visualiseres eller oppfriskes og sånn for å få folk til å ha de i bakhodet hele tiden.”*(informant 4)

Informantene trekker fram forskjellig aspekt når de prater om hvor viktig en slik strategi er, men det er et fellestrekk at alle påpeker at den ikke er veldig godt kjent i foretaket. Administrerende direktør er veldig opptatt av kommunikasjon som virkemiddel i ledelse og vil ikke ta konkret stilling til det faktiske innholdet i strategien siden strategien er laget under den forrige direktøren. Han ønsker som nevnt å utvikle en egen strategi under sitt lederskap. Ett skritt mot dette er styringspyramiden som fremheves å ha fått god gjennomslagskraft hos lederne i foretaket. En av informantene som også var vært til stede under forrige direktør og ser noe annerledes på dette med å ha en kommunikasjonsstrategi og mener at det å arbeide med det i en prosess er viktigere enn hva som faktisk kommer ut som resultat. (informant 2) Denne informanten er en viktig aktør i foretaket og ofte aktivt med på ulike møter eller samtaler når vanskelige kommunikasjonsfaglige problemstillinger skal løses. For det er slik at viktige og vanskelige kommunikasjons spørsmål heller løses av toppledelsen enn av informasjonsavdelingen. Alle informantene forteller noe av den samme historien, at strategien ikke alltid er så viktig. Dette understreker at kommunikasjonsstrategien ikke har en særlig viktig posisjon hos informantene.

Informasjonsleders rolle

Informasjonsleder påpeker som tidligere nevnt at hun var den første som begynte å arbeide med informasjon i organisasjonen og at det ikke hadde eksistert som funksjon eller satsningsområde før den tid. I begynnelsen bar arbeidet preg av å systematisere og profesjonalisere informasjonsarbeidet som informanten selv formulerer. *”F. eks hadde man et intern-magasin som var mer et talerør for fagforeningene og litt sånn ”boller og brus og så kjekt vi har det...”* enn at det var et organ som sørget for en informasjonsflyt fra ledelsen til de

ansatte.” (informasjonsleder) Informasjonsleder bekrefter at det var hun sammen med en ekstern konsulent som utarbeidet kommunikasjonsstrategien, men etter et ønske fra styret. Arbeidet med kommunikasjonsstrategien karakteriseres som vanskelig. Det som framheves som vanskelig i denne prosessen, var at det skulle utarbeides en visjon og at denne gjerne ble litt rar og oppstyltet som informantene kaller det. Det ble en visjon som var vanskelig og kommunisere. I tillegg spilte andre endringer inn som at organisasjonen skulle hete Helse Stavanger og folk ikke forstod hva dette innebar i begynnelsen. Informanten mener at arbeidet med strategien ble komplekst og vanskelig og spesielt var det vanskelig å finne noe konkret å bygge den på. Disse aspektene som informasjonsleder forklarer kan settes i sammenheng med det som kritiseres av en av informantene. Informanten påpekte at svakheten med strategien var at den ikke ble utarbeidet i en prosess, men for seg selv og i samarbeid med en konsulent. Kanskje var arbeidet med strategien mer et tiltak for å oppfylle styrets ønske?

Situasjonen for den nyopprettede informasjonsavdelingen i 2000 kan beskrives som noe kaotisk. Det var 1,6 stilling tillagt avdelingen, men som informasjonsleder fortvilet uttrykker var det arbeid for mange flere. *”Jeg følte jeg gjorde arbeid for tre personer. Situasjonen ble jo helt uholdbar. Jeg følte nesten vi var i en situasjon hvor alle hylte og skrek om hvor viktig kommunikasjon var, men det ble ikke vist i praksis”* (ibid) Videre sier informantene følgende om den kaotiske situasjonen før hun gikk ut i permisjon:

”Jeg var kommet til ett punkt hvor jeg hadde bestemt meg for å slutte hvis det ikke kom en ressurstilførsel. Det sa jeg tydelig i fra om. Det var en medvirkende årsak til at jeg dro til Australia, for jeg orket ikke mer. Det var så mye jobb og så store forventninger.” (ibid)

Arbeidet med strategien kan gjerne oppfattes som eksplisitt og uten at det var en skikkelig prosess innad i foretaket, men kun informasjonslederen snakker høyt om en situasjon preget av kaos og høye forventninger. Kanskje fordi det kun var hun som arbeidet med strategi og planlegging innen kommunikasjon? Informasjonsmedarbeideren var kun ansatt i en deltidsstilling og tok seg helst av praktisk arbeid, så det var nok informasjonslederen som merket presset best.

”Ja, jeg kom nok litt til, ja ikke en rykende ruin, men en situasjon der det ble tenkt at endelig så kommer det noen som skal gjøre dette for oss. Jeg kom som et menneske og ble gitt stort ansvar og en liste lang som et år og håndtere, som gjaldt strategisk og operativt nivå.” (ibid)

Etter informasjonsleder kom tilbake fra permisjon endrer situasjonen seg. Informasjonsavdelingen får tilført mer ressurser. Kanskje er dagens situasjon i foretaket hvor informasjonsleder er tilbake og skal arbeide sammen med den nye administrerende direktøren en gunstigere situasjon for kommunikasjonsarbeidet i foretaket? Det kan virke slik, og det arbeides i skrivende stund med en ny kommunikasjonsstrategi hvor styringspyramiden skal innlemmes som trolig blir mer levedyktig enn den forrige. Det ser ut som det er en tettere dialog mellom den nye administrerende direktøren og informasjonsavdelingen enn hva tilfellet var tidligere, dessuten har styringspyramiden allerede blitt introdusert og gjort kjent i foretaket gjennom lederutviklingskurset hvor pyramiden spilte en nøkkelrolle. Det er kanskje lettere å forene ledelsesmålsetninger med målsetninger i kommunikasjon nå enn tidligere.

6.2 Formell ledelsessituasjon versus praksis, bruken av kommunikasjon som styringsverktøy

I kommunikasjonsstrategien er det uttalt at kommunikasjon er lederansvar og at kommunikasjon skal være et ledelsesverktøy. Det er få funn som tydet på en sterk sammenheng mellom en slik målsetting og det som aktørene mener å faktisk oppleve i sin hverdag. I neste avsnitt vil jeg ta for meg dette forholdet mellom ledelsesmålsettinger om kommunikasjon som styringsverktøy og hva som faktisk oppleves av informantene.

Informasjonsleder påpeker at kommunikasjonsstrategien ble presentert i ledergruppen i foretaket, den ble også sendt nedover i organisasjonen. Samme informant mener at det nok er retningslinjer for mediehandtering som er best kjent rundt i foretaket. Grunnen til dette er at retningslinjer for mediehandtering ble lagt ut på intranett og da forholder de ansatte til dette fordi det er så konkret. Det foreligger klare retningslinjer for hva en kan gjøre og hva en kan uttale seg om. Videre sier informasjonslederen at *"Så føler jeg også det at dette med at informasjon er et lederansvar er noe som man har hamret litt på og som er med på å synke inn."* (informasjonsleder) Informasjonsleder sier her noe som forklarer at ledelse og kommunikasjon eller lederkrav hører sammen. Ledelse slik den nye direktøren ordlegger seg høres det ut som kommunikasjonsledelse. Når informasjonsleder kommer tilbake fra permisjon er hun veldig glad for at det har kommet en større satsning på kommunikasjon.

Ledelse og kommunikasjon henger som nevnt ofte sammen og for å få tak i hvordan strategien faktisk viser igjen er det viktig å få fram en forståelse av ledelsessituasjonen i

foretaket. Helhetlig og enhetlig ledelse er begrep som går igjen i foretaksstrukturen. Ledelse skal helst gå gjennom en formell linje. Hvis den formelle linjen er oppskriften, er et tåkelag mellom partene i bunnen og toppen kanskje mer en beskrivelse av den faktiske tilstanden skal man tro informantene. Det er i teorien slik at det i ledelsen av et foretak skal være en formell linje som alt skal gå gjennom. Denne linjen finnes igjen i flere beskrivelser av den formelle strukturen. Men det er ikke slik at denne strukturen alltid finnes like klart igjen i praksis. Informantene tegner et mer komplekst bilde av hvordan det faktisk er å lede et foretak. Administrerende direktør har et bilde han pleier å bruke når han skal snakke om ledelse og spesielt ledelse på direktørnivå. En kan lede organisasjonen ovenfra og ned, og hvis en da gjennomfører endringer ovenfra og ned så får en veldig mye motstand. Det er bedre hvis en heller går ned i organisasjonen, og gjerne bruker kommunikasjon som verktøy for å kommunisere med grasrota eller mellomlederne.

”Tåkeheimen”

Det er viktig å bruke kommunikasjon som verktøy i ledelse i følge administrerende direktør for da kan en få endringer nedenfra og opp. Det å trykke endring ovenfra og ned kan føre til så mye motstand at det blir et tåkelag mellom toppen og bunnen i følge informanten. *”Da lever bunnen veldig godt uten å ta hensyn til toppen.”* (administrerende direktør) Det vanskelig å være tydelig i en sånn organisasjon som sykehuset er fordi et budskap gjerne må forenkles for å nå ut i til alle. Det betegnes som krevende og blir særlig krevende om en skulle ha noen mellomledere som kommuniserer negativt og mot toppen. Og det påpekes det at det har vært tradisjon for i sykehus, det å definere toppen som tåkeheimen.

”Og da blir jo toppen enda mer utydelig, når grasrota bruker energien på å definere bort direktøren og klinikkdirektøren..og det er derfor jeg har brukt tiden en del til å holde foredrag og kommunisere direkte til grasroten og være rundt i organisasjonen.” (ibid)

Det er en allmenn oppfatning hos informantene at administrasjonen i sykehus både tidligere og i dag betegnes som ”tåkeheimen”. Begrepet ”tåkeheimen” er en forklaring på at en så stor organisasjon med en hel rekke ulike yrkesgrupper alltid vil ha en avstand mellom de ulike yrkesgruppene og administrasjonen. De lavere delene av en så stor organisasjon vil føle en fremmedgjøring mot dem som sitter på toppen. I Helse Stavanger er det selve administrasjonsbygget som kalles ”tåkeheimen”, eller som en av informantene sier: ”overgårdsplassen”. Det erkjennes av informantene at en ikke vil klare å få vekk dette

begrepet og at grasroten i avdelingene alltid vil føle avstanden til administrasjonsbygget, men at tåken har flyttet seg litt annerledes når klinikkdirektørene har kommet på samme nivå som direktøren. Informantene mener at tåken nå ligger under, det vil si at den har flyttet seg til under klinikkdirektørene som er de enhetlige lederne. Det er ikke like mye snakk om tåken mellom toppdirektør og klinikkdirektørene. Det vil si at for den øvre delen av ledelsen har kanskje tåken lettet noe, men at det allikevel er et tåkelag som er kommet mellom klinikkdirektørene og de respektive avdelingene. Det oppfattes som positivt og det understrekes at klinikkdirektørene er med på møter til alle tider og kommuniserer og er med i alle beslutninger.

” Spørsmålet er om det alltid organisatorisk har vært samarbeid mellom administrerende direktør og sykehuset for øvrig. Nå sitter du med tolv, tretten direktører som er nærmest direktøren, det var flere tidligere, og går du fire år tilbake i tid når man hadde avdelingsoverlege og avdelingssykepleiere så var det femti stykker som sorterte inn. Dagens organisasjon er veldig mye klarere med at det er delegert mye av ansvaret og myndigheten til klinikkdirektørene. Så det vært har en jobb å få de til å skjønne at de har et ansvar og ta i mot ansvaret. I dagens modell så jobber og den øverste ledelse mye mer med å bli flinke til å kommunisere med hverandre.”
(informant 3)

Klinikklederne har fått delegert mye ansvar og myndighet og som informantene påpeker er det viktig at de skjønner og tar i mot ansvaret, noe som administrerende direktør også har trukket fram som viktig. Administrerende direktør mener at i forhold til ledergruppen og spesielt klinikkdirektørene så er det viktig å jobbe med rolleforståelse. *”...det er viktig å få klinikkdirektørene til å ta totalansvar for sin enhet, for hvis ikke klinikkdirektøren styrer sin enhet, ja da kan ikke jeg styre sykehuset.”*(administrerende direktør) Det har vært en positiv bevisstgjøring i ledergruppen den siste tiden. På spørsmål om han har vært mer rundt i organisasjonen og snakket med folk svarer han følgende: *” Ja det tror jeg nok jeg har, ja jeg bruker nok kommunikasjonsverktøy mye mer bevisst enn mine forgjengere gjorde. Jeg kommer fra en sånn kommunikasjonstilværelse, du vet vel at jeg har jobbet som prest i nitten år?”*(ibid) Administrerende direktør mener at hvis en skal lese resultatene så har han snudd utviklingen i sykehuset til å bli et foretak som er mer en samarbeidsvillig og tror det er mye mer entusiasme enn det har vært før. Han tror ikke de bruker energien sin like mye på å kjempe imot ting lengre. Foretaket opplever at det er mye mer tro på framtiden enn det har vært tidligere. Det kommer klart fram hos alle informantene.

Klinikkdirektørene eller de enhetlige lederne har fått et klart ansvar i foretaksorganiseringen. Det er en klar og formell linje som styrer klinikkdirektørens rolle i forhold til toppledelsen over dem og klinikken under. For at denne formelle linjen skal fungere slik det er ment formelt, kan det se ut som at kommunikasjon som ledelsesverktøy spiller en viktig rolle. Det er i vertfall klart uttalt i strategidokumentet. Rollen til klinikkdirektørene reiser interessante aspekt som ikke blir tilstrekkelig fulgt opp videre i denne studien, men det er viktig for å sette søkelyset på hvordan kommunikasjon brukes som virkemiddel i ledelse. Det er jo uttalt som en av de viktigste målsetningene i kommunikasjonsstrategien. I neste avsnitt vil informantenes oppfattelse av forholdet mellom ledelse og kommunikasjon beskrives.

Hva sier informantene om ledelse og kommunikasjon?

Administrerende direktør er den av informantene som snakker mest om ledelse og kommunikasjon, og mener han har brukt kommunikasjon som et verktøy for å få den formelle linjen til å fungere. Om man ser denne informantens uttalelser i forhold til problemstillingen, vil det være en klar sammenheng mellom strategi og praksis. Sett i lys av de andre informantenes uttalelser er ikke sammenhengen like sterk. I forhold til analysemodellen vil direktørens uttalelser passe mer inn i et systemteoretisk perspektiv, hvor strategens sosiale og kulturelle karaktertrekk er avgjørende. Administrerende direktør synes kommunikasjon er viktig, dermed kan en si at et av punktene i strategien blir tydelig oppfylt; kommunikasjon som ledelsesverktøy, men dette er ikke nødvendigvis en bevisst handling i forhold til den formelle strategien, den er utarbeidet i en annen kontekst og ikke særlig kjent hos administrerende direktør. De andre informantene, og spesielt fagdirektørens uttalelser er mer i tråd med det prosessuelle perspektivet. Det har blitt en forbedring i ledelsessituasjonen i foretaket, det har blitt mer ro og det kommuniseres bedre, men det settes ikke i sammenheng med strategien av informantene. For å forstå hvordan kommunikasjonsstrategien faktisk lever i foretaket var det nødvendig å redegjøre for ledelsessituasjonen. Fram til den nye administrerende direktøren kom var ledelsessituasjonen mer kaotisk og dermed kan også kommunikasjonssituasjonen forstås som mer kaotisk. Ny administrerende direktør med et større fokus på kommunikasjon betyr at strategi også blir viktigere i foretaket, men ikke den eksisterende, den vil bli skiftet ut. Det foregående temaet som tar opp klinikkdirektørens rolle og begrepet tåkeheimen er viktig fordi direktøren bruker så mye tid på å fortelle om det. Samme informant fremhever at kommunikasjon kan forklares som nøkkelen til godt samarbeid eller god adferd i foretaket. Det virker som han tenker at samarbeid mellom

toppledelse og klinikkene skal løses med en mer kommunikativ ledelse. Dette er viktig å ta med seg om en skal forstå kommunikasjonssituasjonen i Helse Stavanger.

6.3 Aktørenes syn på kommunikasjon som styringsverktøy

Kommunikasjon omtales i strategidokumentet som et styringsverktøy. Hva innebærer dette for aktørene, hva er deres refleksjon over en slik påstand? Kommunikasjon som virkemiddel i ledelse er viktig hos informantene, men aller tydeligst kommer det fram hos administrerende direktør. Han sier at halvparten av jobben hans er å kommunisere, og at det er noe han formidler til sine egne ledere. Han mener det ikke har vært tradisjon for å vektlegge kommunikasjon i foretaket tidligere og fremhever styringspyramiden som et tiltak for å forbedre ledelse og kommunikasjon. Lederutviklingskurs og mediehandteringskurs er også viktige aspekt av den nye tenkningen rundt ledelse og kommunikasjon i foretaket og er sammen med et økt fokus på kommunikasjon er noe som i følge direktøren har satt sitt preg på foretaket etter han tiltrådte våren 2004. *”Alt handler egentlig om kommunikasjon, for hvis vi skal få denne bedriften til å se ut som en bedrift og ikke mange som spriker i alle retninger så må lederne kommunisere samme budskapet.”* (administrerende direktør)

Den forrige direktøren i foretaket var en tidligere rådmann med bred erfaring fra forvaltningen. Han karakteriseres av informantene som en flink leder, men vel byråkratisk og innadvendt i organisasjonen.

”...Det var en direktør før dette som var en gammel rådmann og som kommuniserte veldig byråkratisk og satt mye på sitt kontor. Ja han var en flink mann, dyktig på mange områder, men han kommuniserte på en relativt tilbaketrukket måte.” (informant 2)

Denne informanten trekker fram den nye direktørens fokus på kommunikasjon. Det blir påpekt at når man har fått ny direktør så har det blitt søkt aktivt etter en som kan behandle personal og kommunisere, altså man går komplementært til det som var problemet sist gang. Det er blitt tatt et bevisst valg i organisasjonen da man har knyttet til seg en som oppfattes å være flink til å kommunisere med de ansatte og de øvrige omgivelsene. Det uttales av samme informant at den nye direktøren er som ”bestilt inn i rollen fra eieren” og at hans store rolle er å gå rundt i organisasjonen og være synlig og kommunisere. Et viktig spørsmål i forbindelse med dette er gjerne om organisasjonen har endret seg etter man fikk nye direktør. Det oppfattes ikke i særlig grad at den strukturelle organisasjonen har endret seg, men at ”noe

forståelse og kulturelle bilder og en del sånne ting har endret seg.” (informant 2) Situasjonen beskrives som det var mer kamp og uro i ledergruppen tidligere, mens det nå har blitt en større grad av ro. *”Men det henger jo sammen med at denne organisasjonen manglet eller var sugen på kommunikasjon”* (informant 2) Ledelse er et vidt tema og fortolkningen av hva som er bra og ikke bra er jo ofte forskjellig innad i en organisasjon. Det har det gjennom alle år vært forskjellig hvordan direktøren ter seg eller kommuniserer utad. For tre år siden tegnes et bilde av en autoritær direktør som nesten ikke var på huset annet for å sjekke at det var rent i korridorene, som hadde lite greie på drift. Mens dagens direktør betegnes som veldig kommunikatív i den forstand at han går veldig mye på huset. Det positive med dette, som informantene trekker fram, er at han har skaffet seg veldig mye kunnskap og at han viser godt igjen. Det gjør at han får diskutert problemstillinger med folk, at han også fanger opp problemstillinger. Dette er allikevel snakk om lederstil og komplekse forhold:

Men jeg vet ikke om jeg er så like begeistret for det allikevel for du får en direktør som går rundt å diskuterer med ansatte utenom linjen. Hva skal han love når han er ute og går alene i forhold til klinikkdirktørene, eller overlegene eller oversykepleierne som har den daglige drift.” (informant 3)

Dette ytres på tross av en felles enighet om at det tjener foretaket godt at den nye direktøren har myket opp sykehuset og snakket om hvor viktige medarbeiderne og deres kunnskap er. Det skal ha hatt stor effekt. På tross av det, stilles spørsmål ved det at en direktør kan gå for mye rundt å snakke med medarbeidere utenom den formelle linjen. Det kan se ut til at oppskriften er at all kontakt skal gå i en linje, og da via den aktuelle klinikklederen og ned i organisasjonen og motsatt. Dette med linjen er noe de fleste informantene er opptatt av. Den formelle linjen skal også styre informasjons- og kommunikasjonsstrømmen.

Det eksisterer en bevissthet hos alle informantene om at kommunikasjon spiller en viktig rolle i foretaket, men informantene har forskjellig oppfattelse av hva det innebærer og hva som er bra og ikke. Administrerende direktør mener kommunikasjon er nøkkelen til god ledelse. En av representantene fra ledelsen ser forbedring av kommunikasjon i ledergruppen som en del av en prosess foretaket nå er inne i, denne uttalelsen er i tråd med det prosessuelle perspektivet.

6.4 Kommunikasjonsutfordringer

Kommunikasjonsutfordringer er viktig punkt i kommunikasjonsstrategien til Helse Stavanger, for å forstå hvordan en strategi om kommunikasjon etterlevs i foretaket er det derfor nyttig å danne seg et bilde av hva informantene legger i begrepet kommunikasjon. De ulike informantene har gitt et samlet inntrykk om at kommunikasjon er et viktig virkemiddel i ledelse og at det spiller en stor rolle i foretaket. Selv om de ulike informantene vekter kommunikasjonens betydning i ulik grad er det tydelig at det spiller en viktig rolle. Paradoksalt har ingen av dem en klar formening om hva begrepet innebærer. Ingen av dem støtter seg til en fast måte å definere begrepet på. Det er heller slik at de har en bred, allmenn oppfatning av begrepet som de selv tar for gitt og derfor ikke viser seg særlig villige til å reflektere over. Informant 2 tydeliggjør at det kommuniseres på to plan; eksternt og internt. Han sier at ”mailen dreper” og spiller en stor rolle i det daglige arbeidet. Det trekkes frem tre hovedkanaler; formelle møter, det daglige som i stor grad preges av mail, og de uformelle samtale. Ulike uformelle kontakter og nettverk er viktig. Samme informant er forsiktig med å definere begrepet kommunikasjon, men nevner allikevel skillet mikro-makro kommunikasjon. Administrerende direktør er jo som kjent omtalt som den som tok med seg et økt fokus på kommunikasjon inn i organisasjonen, men heller ikke han har en konkret definisjon på kommunikasjon som han trekker fram. Det er kun en av informantene som gjør de uformelle kontaktene til et viktig tema. Informanten definerer de uformelle kontaktene til å være prat om morgenen i organisasjonen, prat mellom aktørene, prat i møter, pauser osv og ikke minst nettverk. Nettverk er i følge denne informanten viktig. (informant 2) Det er tydelig at kommunikasjonsbegrepet forstås eller vektlegges noe forskjellig hos de ulike informantene. Mens direktøren snakker om ledelse og kommunikasjon som en og samme ting fremhever andre informanter mer den konkrete funksjonen kommunikasjon har i foretaket. Går man lengre ned i organisasjonen vil informasjonsavdelingen mer se kommunikasjon som det konkrete arbeidet, det å drive informasjonsarbeid. Det settes ikke i like stor grad i sammenheng med ledelse, naturlig nok fordi de ikke er en del av ledergruppen. Informanter som har vært i foretaket i lenger tid har en mer kompleks eller nyansert oppfatning av kommunikasjonsutfordringer. Summen av aktørenes fortolkning er at de setter kommunikasjon høyt, men begrepsbruk og vekten på bevisstgjøring er forskjellig. Hvordan kan det være en felles bevissthet om kommunikasjonsstrategien når det ikke er en felles forståelse av hva kommunikasjon er? Dette kan sees i tråd med det systemteoretiske perspektivet hvor det er den sosiale kontekst som er avgjørende for praksis. En strategi som har blitt innført i foretaket utenfra har ikke nødvendigvis de rette aspektene ved seg for å

overleve i den sosiale konteksten den møter. Ulike aktører oppfatter viktigheten av en slik strategi forskjellig.

Kommunikasjonsstrategiens utfordringer, finnes de igjen hos informantene?

I kommunikasjonsstrategien listes det opp en rekke punkter som kjennetegner kommunikasjonsutfordringer. I dette punktet vil informantenes forståelse av kommunikasjonsutfordringer bli beskrevet. Informant 1 kjennetegner det å få organisasjonen selv til å bære frem sentrale verdier som den største utfordringen i forhold til den interne kommunikasjonen i foretaket. Informanten ser ut til å vektlegge at organisasjonen bør være konsistent og ha en felles forankring gjennom strategiske mål, verdier og lederkrav som de ansatte kan identifisere seg med. Utfordringen i forhold til eksterne omgivelser er å få en så stor organisasjon til å stå samlet utad. Denne informanten snakker gjerne generelt og i de store linjene når utfordringer beskrives. Informant 2 trekker fram de ulike kanalene som kommunikasjonen går gjennom i dagliglivet i helseforetaket og sier at mailen er en stor utfordring som krever mye tid. Informant 3 og 4 trekker fram problemstillinger av en mer konkret art. Det å nå ut til ansatte med informasjon kjennetegner hovedproblematikken sett fra de som til daglig driver med kommunikasjonsarbeid i organisasjonen. *”Ja, for eksempel ta internbladet vårt, det gikk ut på avdelingene for at folk skulle ta det med hjem. Men de tok det ikke med seg hjem. Effekten av å lese internblad ble mye større av å sende det hjem til folk, de fikk lese det selv og familien fikk lese det.”* (informant 3) Det er mye av den samme ordlyden som informant 4 beskriver som den største interne kommunikasjonsutfordringen: *”Internt er den største utfordringen å nå flest mulig raskest mulig.”* Informanten viser til at dette er spesielt viktig når en krise oppstår, å kunne nå raskt ut til de ansatte med informasjon. Det er et tydelig skille mellom disse aktørenes oppfatning av hva som er kommunikasjonsutfordringer. På ledelsesnivå snakkes det litt mer kommunikasjon som en del av ledelse, mens representantene fra informasjonsavdelingen er farget av deres rolle i denne avdelingen. Dette med hva de ulike aktørene kjennetegner som kommunikasjonsutfordringer er interessant i forhold til at det i strategidokumentet er uttalt ganske klart hva disse utfordringene er for foretaket. Noen av utfordringene som er listet opp i strategidokumentet blir i større eller mindre grad gjenkjent hos informantene. Konklusjonen på om det er samsvar mellom utfordringene i dokumentet og det informantene selv oppfatter er at det informantene beskriver har en mer konkret og teknisk ordlyd. Slike funn vil være naturlig å se i lys av det som er beskrevet i kapittel to om anerkjennelsen av organisasjoners institusjonaliserte omgivelser og et sosialt press i retning av å tilpasse seg lokale former for rasjonalitet. (Meyer

og Rowan 1977) Det vil si at det som informantene trekker fram som utfordringer til en viss grad vil avvike fra det som settes fram i strategien fordi det er utarbeidet uten å ta med seg trekk som er institusjonalisert i organisasjonen. F. eks trekkes det fram et så konkret problem som å få ansatte til å lese mail på arbeidsplassen, mens det gjerne i dokumentet beskrives at det skal skapes arenaer for god kommunikasjon mellom ansatte. Det er stor forskjell i måten det uttrykkes på i et dokument og slik informantene selv ser det. Det vil si at aktørene i organisasjonen er preget av omgivelsene de er en del av og deres problemorientering preges av institusjonaliserte normer.

Hva med kommunikasjonsutfordringer som kommer utenfra?

I forhold til organisasjonskartet og den formelle strukturen har man en klar oppfattelse om hvordan kommunikasjonsarbeidet skal eller bør være organisert. Dette er noe som ofte avviker fra det som faktisk skjer. Helse Stavanger er kanskje ikke så ulik andre organisasjoner når det kommer til det faktum at det ofte er forskjell på formell struktur og praksis. Sett i lys av hvor nytenkende foretak er blitt i forhold til informasjons- og kommunikasjonsarbeid er det interessant å se de ulike aktørenes forståelse av den daglige organiseringen av nettopp dette. Er det slik at all informasjon nå går via informasjonsavdelingen? I Helse Stavanger ser det ut til at informasjonsavdelingen har fått en viktig og eksplisitt rolle. Det er et viktig verktøy for organisasjonen når det gjelder å profilere organisasjonen utad. De har en rekke oppgaver utover det, men det er ikke alltid informasjonsavdelingen som tar regien når det stormer som verst i møtet med media. Striden rundt psykiatrisk klinikk er et eksempel på det og vil bli tatt opp i neste kapittel. Et annet eksempel kan være tilstanden som var i romjulen 2004. Flodbølgekatastrofen i Asia skapte ringvirkninger i hele verden, også i foretaket. Behovet for informasjon var stort med tanke på at mange turister tilhørende foretakets region befant seg i katastrofeområdet. Spesielt meldte informasjonsbehovet seg da disse landet på norsk jord og skulle behandles av foretaket. Da er både informasjon til pårørende via nettsider eller sentralbord og generell informasjon ut til samfunnet viktige faktorer. Det fortelles av informantene at det ble nedlagt mye arbeid i kommunikasjons- og informasjonsarbeid i disse dagene. Delvis var det slik at informasjonsavdelingen tilrettela ulike deler av dette arbeidet, som f. eks pressemeldinger og pressekonferanser, men det var ikke informasjonsavdelingen som stod i bresjen i den direkte kontakten med media. Informant 2 trekker fram at informasjonsavdelingen i stor grad har hatt en rådgivende funksjon, og gjort det de har blitt bedt om. Ledelsen spiller en stor rolle i dette bildet, og da flodbølgekatastrofen var et faktum var det deler av ledelsen og de som gjerne har litt "fartstid" som informanten liker å kalle det

som stod i bresjen og svarte for mediene. *"Ingen av disse situasjonene er like, men de er der, og vi må takle dem. Forrige gang vi hadde bråk var det Nokas-ranet."*(informant 2) Det er tydelig at foretaket til en vær tid kan utsettes for interne eller eksterne hendelser som kan sette hverdagen på hodet, men det er ikke like sikkert at informasjonsavdelingen har den klare rollen en skulle tro i forhold til hvordan mandatet er beskrevet i kommunikasjonsstrategien. Det avhenger av situasjonen de står ovenfor. Disse beskrivelsene tjener som eksempel på at den interne organiseringen av kommunikasjon er mer kompleks enn hva en kan se ut fra den formelle organiseringen. Igjen ser vi et avvik mellom slik en strategi er formulert og hvordan den fungerer i praksis.

Hvorfor er det interessant å redegjøre for ulike kommunikasjonsutfordringer? Det beste svaret er at det er så tydelig understreket i strategidokumentet. I den faktiske hverdagen i foretaket viser det seg at det ikke er de utfordringene som er beskrevet i kommunikasjonsstrategien som aktørene reflekterer mest over. Refleksjonene de gjør seg er mer knyttet til hvilken posisjon eller rolle de har i foretaket. Informasjonsleder mener det var en uholdbar situasjon før hun gikk ut i permisjon og uttaler det så sterkt at hun vurderte å si opp stillingen sin hvis det ikke kom en ressurstilførsel til informasjonsavdelingen.

Dette kapitlet har redegjort for hvordan kommunikasjonshverdagen i foretaket oppfattes av informantene. Det er tydelig at alle synes kommunikasjon er en viktig del av organisasjonshverdagen, men det er tidvis veldig forskjellig oppfatning av hva som kan kjennetegnes som utfordringer og hvilken rolle en kommunikasjonsstrategi skal ha.

Mediesaken

7.0 Helse Stavangers forhold til media

Dette kapitlet vil beskrive forholdet mellom foretaket og omgivelser gjennom å illustrere en mediesak. Hensikten er å belyse hva som skjer når både kommunikasjonsstrategiens intensjoner og praksis i foretaket settes på prøve. De to foregående kapitlene har sett på hvordan det eksisterer en integrerte kommunikasjonsordninger og at disse bare delvis påvirker praksisen til informantene. Det blir da viktig å illustrere hvordan dette viser seg igjen i møtet med omgivelsene.

Helse Stavanger karakteriserer forholdet til media som veldig viktig. Tidligere er aktørens opplevelse av ulike kommunikasjonsutfordringer beskrevet, møtet med media kan også sees som en utfordring. Foretaket har uttalt at åpenhet og serviceinnstilling overfor media er viktige prinsipper. Et mål er å være flinke til å legge forholdene til rette for media, også når de skal dekke saker av en negativ karakter. Foretaket ser både seg selv og Stavanger Aftenblad som viktige aktører og maktfaktorer i regionen. Forholdet til media er preget av både positive og negative utfordringer. Noen ganger er det et positivt ladet og kan gjerne handle om å få forskningsresultater ut i verden via media, mens det andre ganger er negative saker som skaper uro internt i organisasjonen. Da sluker det mye tid og ressurser og skulle forholde seg til medias henvendelser. Når foretaket skulle skifte navn fra SIR til SUS (Sentralsykehuset i Rogaland til Stavanger Universitetssykehus) var det en viktig nyhet å få ut for foretaket for å kunne spre det nye navnet og starte merkevarebygging med en gang. I følge informantene er ikke alltid viljen like til stede hos media rundt den type saker. Foretaket fikk et oppslag, men det ble med det. Når budsjettet for 2004 ble opplyst å ha gått i balanse var heller ikke responsen fra media slik foretaket ønsket. Det ble ikke lagt vekt på hvor viktig det er at et budsjett er i balanse og at foretaket hadde nådd sine økonomiske mål. Oppslagene om denne nyheten hadde i følge informantene preg av å ta tak i noen små uenigheter rundt budsjettposter. Det eksisterer en bevissthet hos de ulike informantene at foretaket også er viktig for media og at de har plikt å informere om enkelte saker. En positiv faktor er når media skriver om saker som setter foretaket i et godt lys. Gjennombrudd i forskning,

opprettelser av sengeposter og utvidet behandlingstilbud kan være eksempler på slike saker. På den andre siden er også forholdet til media komplekst, ofte preget av uro, slik som striden rundt psykiatrisk klinikk utviklet seg til å bli. Informant 2 forklarer to situasjoner i møtet med media; det ene er når media er interessert i foretaket, mens det andre er når foretaket selv ønsker oppmerksomhet rundt en sak. Forskjellige metoder benyttes og informanten anser foretaket som aktive på det området. *”Ja, jeg sitter jo ofte og velger medium.”* (informant 2) Et omgivelsesperspektiv vil kunne forklare denne situasjonen godt. Foretaket er bevisst på sin viktige rolle i møtet med media og prøver i mange tilfeller å organisere seg etter omgivelsene. Det er viktig å legitimere seg gjennom media og symbolfunksjonen spiller en stor rolle. Det kommer tydelig fram at foretaket til tider er frustrerte over å være en ikke-politisk organisasjon som allikevel blir brukt i politisk dragkamp og media. For å få en forståelse av hvor komplekst møtet mellom foretaket og media kan være vil jeg illustrere det ved hjelp av en negativ mediesak. Først vil jeg beskrive medieføljetongen slik den så ut for allmennheten, så blir samme sak beskrevet slik den så ut fra innsiden i foretaket.

7.1 Striden rundt psykiatrisk klinikk - medieføljetongen

Denne medieføljetongen, som jeg har valgt å kalle ”striden rundt psykiatrisk klinikk”, startet etter Aftenbladet begynte å skrive om organiseringen av psykiatrisk helsetjeneste i oktober 2004. Det beskrives som en dragkamp om hvor de Distriktpsikiatriske sentrene (DPS) skal ligge. Sosial- og Helsedirektoratet (SHD) ville legge dem til distriktene mens Helse Stavanger ville beholde dem i sine egne systemer. I en artikkel fra Aftenbladet 23/10-04 skrives følgende om denne striden:

”I går var begge parter samlet på hotell Atlantic i Stavanger, der de skulle holde innlegg om kvalitetsutviklingen i psykisk helsearbeid under et seminar i regi av Rådet for psykisk helse. Deltakerne på seminaret ble ufrivillig vitne til en åpen maktkamp mellom sykehusledelsen og Fylkesmannen.” (Stavanger Aftenblad 23/10-04)

Det var rådgiver for psykisk helsearbeid hos Fylkesmannen i Rogaland som kom med kritikk av foretaket sin måte å organisere den psykiatriske helsetjenesten på. Kritikken gikk på at foretaket ikke hadde fulgt retningslinjene i den gjeldende helsepolitikken som er formulert i en opptrappingsplan. I denne planen er det lagt vekt på at DPS plasseres i distriktene, noe foretaket ikke hadde gjort. Klinikkdirktør ved psykiatrisk klinikk Inger Kari Nerheim var på

daværende tidspunkt ikke interessert i å ta denne debatten da det allerede var opp til behandling hos SHD. (ibid)

Det er med utgangspunkt i en uenighet om hvordan psykiatrisk helsetjeneste skal organiseres at denne striden startet, spesielt med vekt på hvor DPSene skal plasseres. Et annet viktig aspekt ved striden som viste igjen i Aftenbladet var pasienters vitnesbyrd. Pasienter eller pårørende stod frem i avisen og klaget på behandlingen. Kort tid etter vi hadde vært vitne til ulike pasientvitnesbyrd i Aftenbladet får vi på samme dag to oppslag om striden. Det ene er en tidligere psykiater ved klinikken som mener at flertallet av dem som har vært innlagt på Psykiatrisk klinikk er misfornøyde med behandlingen og har god grunn til å være det. (Stavanger Aftenblad 01/12-04) Sjefslege ved psykiatrisk klinikk tar til motsvar og avviser at misnøyen er så stor. Han påpeker at brukerundersøkelser som er gjort viser at de fleste pasientene er fornøyd med behandlingen. Den tidligere psykiateren forklarer at det har vært vanskelig for ansatte ved klinikken å motsi organiseringen og komme med nye forslag, da har de ansatte blitt stemplet som illojale og mener at faglige diskusjoner om temaet ble kneblet. Det er i hovedsak plassering av pasienter i ulike avdelinger som er diskusjonen mellom disse to aktørene. Den tidligere psykiateren mener at det er uheldig at pasienter plasseres sammen etter bostedsopprinnelse og ikke etter diagnose. Det er i følge han uheldig å ha folk med forskjellige lidelser sammen og at enkelte pasienter har blitt dårligere etter et opphold. Dette avviser sjefslegen ved klinikken i en artikkel samme dag. Den tidligere psykiateren hevder at Psykiatrisk klinikk er en lukket organisasjon både internt og eksternt. Det utarter seg til å bli en fagdiskusjon i mediene hvor Aftenbladet kjører disse to aktørenes syn sammen på en og samme dag. Den tidligere psykiateren driver i dag privat praksis og sjefslegen er fungerende i sin jobb ved Psykiatrisk klinikk når denne avisduellen utspiller seg. (ibid) Aktørers mulighet og tilbøyelighet til å uttale seg til mediene ofte er speilet av deres kontekstuelle tilhørighet. Det viser ofte igjen denne mediestriden ved at den utenforstående kan uttale seg mer konkret enn den som står midt oppi et bundet arbeidsforhold til den aktuelle tematikken.

Vel en uke etter uttalelsene fra den tidligere psykiateren og sjefslegen er det hele tre saker om striden på trykk i Aftenbladet den 10/12-04. Lederen i brukerorganisasjonen Mental Helse Norge kommer med følgende uttalelse i Aftenbladet: *"...Mental Helse i mange år har gitt beskjed om at foretaket, herunder Psykiatrisk klinikk, beveger seg i feil retning sammenlignet med andre psykiatriske klinikker i landet."* (Stavanger Aftenblad 10/12-04) Det kritiseres også her at pasientene blir overført til et DPS etter bostedsadresse og at ingen spør om

avdelingen har nødvendig spisskompetanse. Lederen i Mental Helse stiller seg på lik linje med direktoratet og fylkesmannen i sin kritikk og mener at Helse Vest bør gripe inn mot Psykiatrisk klinikk. Det påpekes at det er vanskelig og få en dialog med ledelsen ved klinikken og i begynnelsen av november ble det sendt et brev fra Mental Helse til helseminister Ansgar Gabrielsen som uttrykte bekymring over foretakets organisering. Den andre saken har følgende overskrift: "Fylkesmannen har fått nok" Hovedessensen i denne artikkelen er at Fylkeslege sammen med sin rådgiver og assisterende fylkeslege mener at Helsedepartementet må gripe inn og tvinge Helse Stavanger og Psykiatrisk klinikk til å følge stortingsvedtakene. I følge fylkeslegen bryter organiseringen ved Psykiatrisk klinikk helt med intensjonene i opptrappingsplanen. Hovedpoenget i opptrappingsplanen, som løper ut 2008, er at psykiatrien skal desentraliseres. Det allmennpsykiatriske og polikliniske tilbudet skal ivaretas av DPSene. Funksjonene er da tenkt at det skal være et allment tilbud der en bor, men om det trengs spesialbehandling skal pasienten overføres til en sykehusavdeling. Her skal bemanning og spesialisert kompetanse være høyere. (Kilde: Stavanger Aftenblad) Den tredje saken som står på trykk denne dagen er reaksjoner fra Helse Stavanger og Psykiatrisk klinikk. Sjefslegen som har vært i størst fokus og som Aftenbladet skriver: *"..blir av Fylkesmannen i Rogaland, fylkeslegen og andre sentrale kilder oppfattet som den viktigste aktøren i Helse Stavangers utforming av det psykiatriske behandlingstilbudet de siste årene."* (Aftenbladet 10/12-04) Sjefslegen ønsker ikke å kommentere saken. Han henviser til klinikkdirektør Inger Kari Nerheim og hun uttaler at det ikke er tvil om at de følger opptrappingsplanen for psykisk helse. Hun sier videre at de bruker en modell som kanskje er utradisjonell, men som gjør at det får brukt ressursene på best mulig måte. Administrerende direktør Gunnar Hall Skavoll fremhever at han ikke kjenner altfor godt til dette siden han er relativt ny i stillingen, men trekker fram to ting. For det første vil det startes en kartlegging for å få en oversikt og for det andre var psykiatrien i Rogaland alltid et forbilde da han tidligere jobbet på Sørlandet sykehus.(ibid)

Striden fortsetter på nyåret, men nå er situasjonen den at helseminister Ansgar Gabrielsen gav Helse Vest frist til første mars med å rydde opp. Myndighetene konkluderte til slutt med at opptrappingsplanen for psykisk helse ikke var fulgt. Den 12/1-05 uttaler klinikkdirektør ved psykiatrisk klinikk sammen med administrerende direktør at de skal kunne presentere en god plan for omorganisering av psykiatrien i Sør-Rogaland innen fristen. For å imøtekomme kravet om omorganisering nedsatte Helse Stavanger en prosjektgruppe bestående av 20 personer med ulik kompetanse og fra forskjellige avdelinger og institusjoner under Psykiatrisk

klinikk. ”I tillegg presenterte sykehusledelsen ni eksterne personer som skal bistå i prosjektgruppen, blant dem flere representanter for brukerne. Også Sosial- og Helsedirektoratet er representert som ekstern ressurs.”(Aftenbladet 12/1-05) Denne planen hadde frist hos Helsedepartementet 1. mars, men innen den tid skulle planen styrebehandles hos både Helse Stavanger og Helse Vest. Den nye planen gikk gjennom hos både styret i Helse Stavanger og styret i Helse Vest og representerer en total omlegging av strukturen ved Psykiatrisk klinikk. Hovedtrekkene er at omleggingen fører til en mer spesialisert psykisk helsetjeneste og det skal opprettes flere spesialiserte plasser ved sykehuset. (ibid)

7.2 Striden rundt psykiatrisk klinikk – sett innenfra

Når adm. direktør beskriver hendelsene rundt striden på psykiatrisk klinikk sier han at foretaket tapte kommunikasjonsbildet på denne saken.

”Det som var vanskelig var jo at motstanderne i den sammenhengen brukte media. Ja det var særlig fylkeslege sammen med en del aktører som forsynte media med pasientvitnesbyrd om hvor elendig alt var. Så kobler man dette mot organiseringa.” (administrerende direktør)

Foretaket hadde spilt inn sin tvil i forhold til organiseringen og hadde bedt departementet eller Helse Vest om å vurdere organiseringen av psykiatrisk og ventet på en tilbakemelding da mediestriden startet. Mediebildet betegnes som problematisk når det fokuseres på pasientopplevelser i mediene og foretaket blir bedt om å svare for dårlig organisering. Foretaket må ta hensynet til enkeltindividet, men har samtidig et ansvar for å svare for organisatoriske forhold i behandlingen av disse individene. Dette er to aspekt som ikke er forenelige, særlig ikke når en forklaring skal gå gjennom medier. Det påpeker foretaket at fylkeslegen visste, men at en del aktører likevel fortsatte motstanden mot organiseringen. (ibid) Kompleksiteten i denne saken stopper ikke her. Et lokalt foretak har også det regionale og forholde seg til, og i denne saken hevdes det fra foretakets side at Helse Vest var for passive. Saken ble en politisk kasteball og flere og flere aktører kastet seg inn i debatten. Flere politikere uttalte seg, og foretaket fikk også direkte henvendelser om å snakke med politikere i mediene. Det ansees som problematisk å snakke med politikere, det regnes ikke som god skikk og bruk på grunn av føringer innenfor helsereformen foretaket er en del av. Det var altså ikke anledning for foretaket å snakke med politikere fordi det regnes som illojalt og som å gå utenom systemet. (ibid)

Et annet aspekt i denne saken er at det er vanskelig å gå mot pasientvitnesbyrd i avisene ”..for når du hauser sammen en organiseringsdebatt med pasienter som er misfornøyd med psykiatrisk klinikk så vil jo et motsvar mot det bli oppfattet som vi er uenige med en pasients opplevelse..” (ibid). Foretaket leide inn profesjonell hjelp fra et konsulentbyrå i denne saken. Det innrømmer foretaket villig, men det er ikke like mye velvilje til å utdype omstendighetene ytterligere. Det påpekes at medieføljetongen som ble skapt rundt psykiatrisk klinikk ble startet av en enkeltjournalist i Aftenbladet.

”vet du hvis Aftenbladet som den maktfaktoren de er bestemmer seg for å kjøre en sak på sin måte og allierer seg med fire-fem personer, både ansatte osv, og de kjører den vinklingen, og når du da blir intervjuet så skriver de bare halvdelen av det du sier, da har du et problem.” (informant 2)

Videre hevdes det at eneste mulighet en da har enten er å få et konkurrerende medium som ønsker å gå mot, eller så må en selv begynne å skrive leserinnlegg i avisene, og det karakteriseres som en motbakke.

Tradisjonelt sett hvis det oppstår en strid eller form for uro på en klinikk og det er noe som går på det faglige tilhørende den aktuelle klinikken er det som regel klinikken selv som tar seg av det. Når dimensjonene vokser som i striden ved psykiatrisk klinikk er det mer vanlig at administrerende direktør griper inn. Da er foretaket i informant 2 allerede på hælene. Den samme informanten beskriver slike mediasaker på denne måten: ”Saker kan ha et sprengstoff i seg som gjør at det ramler flere og flere lik ut av skapet, og da får du medieregien i det.” (informant 2) Situasjonen som oppstod i medieføljetongen om psykiatrisk klinikk beskrives fra foretakets side som noe avventende i begynnelsen. Klinikkdirktøren ved psykiatrisk klinikk hadde noen møter med toppledelsen som resulterte i at de ville avvente det hele litt.

” For ja erfaringen med å begynne å krangle med media, da tror de det er mer.” (informant 2) På et tidspunkt blir foretaket presset til å gå ut å beriktige eller gå i mot, etter de først har avventet situasjonen og sett an utviklingen. Det anes allikevel en frustrasjon når en ser en slik mediestridd fra innsiden. ” Det er et valg mellom kolera eller pest, uansett hva du gjør så gjør så blir det galt.” (informant 2)

Informant 4 underbygger at medieføljetongen rundt psykiatrisk klinikk utspant seg i hovedsak fra et medium. ”..den striden går stort sett i forhold til et medium og det er Stavanger Aftenblad. Klart du kan jo ikke styre den enkelte journalist, vi har jo ikke noen mulighet til

det.” (informant 4) Det uttrykkes fra alle informantene en forståelse og respekt for arbeidet journalistene rundt dem gjør. Misnøyen mot at media er at de ikke evner å fange kompleksiteten i en del saker som rammer foretaket. *”En av de vanskelige tingene i sånne saker som ved psykiatrisk er jo at vi ikke har lov å gå ut å kommentere de spesielle pasientsakene, det har vi jo ikke anledning til. Så vi må jo egentlig kommentere konkrete ting på en generell basis.”* (informant 4) Her ligger mye av kjernen i forholdet mellom foretaket og Stavanger Aftenblad i en slik sak. Foretaket har en del begrensninger i forhold til handlingsrom som avisen ikke har. Foretaket har pasientrettigheter og ta hensyn til, sammen med mange føringer som legges på dem fra sentralt hold; Helse Vest, departement osv. Kompleksiteten oppleves som vanskelig å håndtere og det er påpekes som negativt at ikke pressen kan ta mer hensyn til dette i deres måte å dekke helsefeltet.

Dette kapitlet har beskrevet forholdet mellom foretaket og media gjennom å beskrive en mediesak som rammet foretaket. I kommunikasjonsstrategien tas det klart stilling til omgivelser og media og det er også lagt ved retningslinjer for mediekontakt i kommunikasjonsstrategien. Det er ikke et tydelig samsvar mellom det som uttales i strategidokumentet og slik det viser seg i praksis. Det er viktig å merke seg at dette forholdet er nyansert og veldig kontekstavhengig. I enkle mediesaker eller problemfrie møter mellom foretak og media blir nok retningslinjene for mediehåndteringen oppfulgt, men i de større og mer kompliserte sakene er det nok mer tilfeldig hvordan de formelle tiltakene etterleves. Et viktig aspekt i forholdet mellom kommunikasjonsstrategi og retningslinjer for mediehåndtering er at erfaring og læring ofte oppstår i ettertid av en sak og som igjen kan føre til et klarere fokus på ”riktig” mediehåndtering. Slik som det tidligere er beskrevet i situasjonen etter flodbølgekatastrofen i romjulen 2004, hvor media etter å ha opplevd streng regi fra foretakets side gikk ”rett” vei gjennom informasjonsavdelingen i henvendelser i ettertid.

Analyse

8.0 Innledning

I dette kapitlet drøftes studiens overordnede problemstilling. *Forholdet mellom strategi og praksis. Hvor viktig er et strategidokument om kommunikasjon for et foretak?* Empiriske funn vil bli koblet med studiens teoretiske perspektiver og hypoteser. Forholdet mellom den formelle nedskrevne kommunikasjonsstrategien og aktørenes vurdering av den danner utgangspunktet for analysen. Fenomenet kommunikasjonsstrategi vil settes i lys av tre teoretiske perspektiv. Perspektivene vil bli brukt utfyllende, som vil bety at det ikke i like stor grad vil bli vurdert hvilket perspektiv som har størst forklaringskraft. (Roness 1997) Det vil heller fokuseres på hvordan perspektivene samlet kan belyse virkeligheten. Etter en analytisk gjennomgang vil perspektivenes forklaringskraft bli vurdert.

8.1 Oppsummering av empiriske funn

De empiriske hovedfunnene i denne studien viser at kommunikasjonsstrategien til foretaket ikke har like stor betydning som en skulle tro ut fra slik de formelle kommunikasjonstiltakene er beskrevet. Mediesaker løses gjerne ad-hoc og ofte med sterk involvering av øvre del av ledelsen. Den formelle strukturen tilsier at informasjonsleder skal være en av de offisielle talspersonene i foretaket, det har ikke vært tilfelle siden informasjonsleder har vært i permisjon. Informasjonsavdelingen ser ut til å være et verktøy for ledelsen, men kommunikasjonsstrategien er lite kjent blant dem som har arbeidet med informasjon og kommunikasjon, og fremstår heller som en symbolsk strategi. Det legges mye vekt på kommunikasjonsarbeid, men informasjonsavdelingen har i liten grad hatt regien selv. Det kan sies å ha vært økt satsning på kommunikasjonsarbeid etter reformen, og en ytterligere intensivering etter regimeskiftet. Den nye direktøren legger stor vekt på kommunikasjon og det preger foretaket.

Kommunikasjon er viktig, men strategien er ikke like viktig

Empiriske funn viser som sagt at kommunikasjonsarbeidet i et foretak er viktig. Aktørene ser kommunikasjon som en viktig og eksplisitt del. Informasjonsavdelingen har formelt sett en viktig rolle i foretaket når det gjelder å arbeide med informasjon og kommunikasjon internt og

eksternt. Disse oppgavene er nedtegnet formelt, men de viser ikke like godt igjen i den faktiske hverdagen i foretaket. Det er noe som de fleste aktørene i første del av datainnsamlingen til denne studien fremhever, men samtidig ytrer at det burde vært mer ressurser tillagt denne avdelingen. Det er viktig å understreke to viktige endringer i Helse Stavanger. Disse endringene er spesielt viktige for hvordan informasjons- og kommunikasjonsarbeidet har utviklet seg over tid fra foretaksorganiseringen startet i 2002. Våren 2004 fikk foretaket ny administrerende direktør som er svært opptatt av kommunikasjon. Han fremhever kommunikasjon som nøkkelen til å få en organisasjon til å fungere. Det har siden direktørskiftet dukket opp nye aspekt ved ledelse i foretaket som integrerer kommunikasjon sterkere. Dette viser igjen i lederkurs, mediehåndteringskurs og ikke minst i styringspyramiden. Styringspyramiden er en ledelsesmodell som er framsatt av den nye direktøren og ment som et verktøy for å bedre ledelse. Det kommer tydelig fram av empiriske funn at den nye lederen er valgt på grunn av sin gode kompetanse i kommunikasjon. Han er blitt hentet inn til foretaket for å kunne ta seg av personal samt forbedre kommunikasjon internt og eksternt. En av informantene uttaler at organisasjonen var ”sugen på kommunikasjon” og at kommunikasjon har vært med på å roe ned organisasjonen. Den andre endring i Helse Stavanger kommer i det informasjonsleder kommer tilbake i mai 2005 ca ett år etter den nye direktøren. Da begynner det å skje noe i foretaket, hun krever ressurser og får det. Avdelingen øker i omfang og man får et synlig resultat. Oppsummert kan en si, i forhold til den konkrete problemstillingen som studien har, at foretaket setter kommunikasjon på dagsorden men at kommunikasjonsstrategien ikke blir særlig brukt. Slik kommunikasjonsstrategien etterleves avviker det fra den formelle strukturen, men det er nok litt mer komplekst enn som så. Derfor vil jeg ta et mer analytisk grep om dette etter denne oppsummeringen. De to endringene som er nevnt over er nøkkelen til å forstå at det ikke går an å si det så enkelt som at man har et avvik mellom formell struktur praksis og la det bli konklusjonen. En til tider kaotisk situasjon i Helse Stavanger forklarer sitt, men de to endringene som direktørskifte og opprustningen av informasjonsavdelingen utgjør endrer organisasjonen i den faktiske hverdagen også.

Informantenes oppfattelse av hva som er kommunikasjonsutfordringer for foretaket ser som nevnt ut til å henge sammen med hvor informanten befinner seg i organisasjonen. Informant 3 og 4 trekker frem konkrete kommunikasjonsutfordringer, som det å få ansatte til å lese e-post og interne blader. Det kan være vanskelig å nå ut til de ansatte raskt nok. Den øverste delen av ledelsen kjennetegner utfordringer av en mer generell art. Det å få en så stor organisasjon til å

stå samlet utad samt å arbeide med felles verdier er det som adm. dir. trekker fram som de viktigste utfordringene. En av informantene kjennetegner de ulike kanalene som informasjonen går gjennom og trekker frem e-post som den mest tidkrevende biten. Mye av kommunikasjonen foregår per e-post, og det er et stort antall en skal forholde seg til daglig. Men denne erkjennelsen av at e-post er en utfordring handler mest om ledelsesutfordringer. Det er et skille mellom informasjonsavdelingens oppfatning av hvilke kommunikasjonsutfordringer foretaket står overfor og øvre del av ledelsen. Det er et skille mellom de store linjene og det konkrete arbeidet med kommunikasjon. Informasjonsleder når hun er tilbake fra permisjon trekker frem at i tiden som var før hun gikk ut i permisjon var preget av kaos og hvor det var vanskelig å gjøre informasjonsarbeid fordi alt ble opplevd som fragmentert og uten helhet. Situasjonen når hun er tilbake våren 2005 betegnes som mye bedre av samme informant. Da er det kommet en direktør som er mer opptatt av kommunikasjon og informanten mener det har skjedd endring og dette viser spesielt igjen i vilje til å gi mer ressurser til informasjonsarbeid. Utfordringen på tidspunktet når informasjonsleder ble intervjuet tidlig på høsten 2005 dreide seg mest om å få innlemmet styringspyramiden i den nye kommunikasjonsstrategien på en tilfredsstillende måte. Det er informasjonsleder og administrerende direktør som i skrivende stund holder på å utarbeide en ny strategi sammen.

Forholdet til media og psykiatri-saken

Foretakets forhold til media kjennetegnes som komplekst. Omdømme eller legitimitet er viktig for foretaket og da blir også kontakten med mediene og graden av positiv medieomtale en viktig del. Foretakets komplekse forhold til media er at de på den ene siden trenger media for å nå ut med positiv omtale, mens de på den andre siden opplever at mediene puster dem i nakken straks det er snakk om en negativ sak. Ofte dreier det seg om interne forhold, og da er mediene raskt på pletten for å sette ulike syn på organisering mot hverandre. Det er denne biten informantene trekker frem som spesielt vanskelig. Når et vanskelig organiseringsspørsmål behandles internt i organisasjonen er det et uromoment når en samtidig må kjøre en parallell debatt i mediene. Ofte er denne debatten endimensjonal i følge informantene. Samtidig har informantene respekt for mediene og den rollen de har, tross alt har foretaket ofte plikt å uttale seg til offentligheten. Administrerende direktør forklarer dette illustrerende med at de tross alt arbeider med menneskers liv og da skal det bare mangle om en ikke må svare for seg i mediene.

Enkelte saker foretaket havner i er bare negative og vanskelige. En sak som preget foretaket høsten 2003 dreide seg om en lege som ble oppsagt på grunn av han ble oppfattet å ha opptrådt illojalt mot ledelsen i foretaket. Denne saken er meget kompleks og hvor man på langt nær har fått fram alle aspekt. Like etter valgte daværende administrerende direktør å forlate stillingen. Avgjørelsen ble tatt på grunnlag av en samlet vurdering av de ledelsesmessige utfordringer som helseforetaket stod overfor. *”Vedvarende uro som har vært ved helseforetaket i noen tid gir ikke lenger adm.direktør tilstrekkelig handlingsrom til å fortsette i arbeidet..”* (http://www.helse-stavanger.no/templates/page_737.aspx) 11/6-05

Denne uroen som her omtales ble grundig dekket av mediene og dreide seg stort sett om striden med legen som ble oppsagt. Dette er et eksempel på en vanskelig mediasak for foretaket. En lignende sak som er drøftet inngående i denne oppgaven er striden ved psykiatrisk klinikk året etter. Empiriske funn støtter opp om en påstand om at denne mediasaken var særdeles vanskelig for foretaket og preget arbeidet deres i vesentlig grad. Denne saken illustrerer på mange måter hvor komplekst forholdet til media kan være. Denne saken vil bli tatt med i den analytiske gjennomgangen av de teoretiske perspektivene.

8.2 Kommunikasjonsstrategien sett i lys av det prosessuelle perspektivet

Det sentrale temaet i det prosessuelle perspektivet er avvisningen av på den ene siden det rasjonelle økonomiske mennesket og på den andre siden den perfekte markedskonkurransen. Denne teoretiske retningen setter fokus på at menneskets kognitive begrensninger munner ut i ideen om begrenset rasjonalitet som kjent fra Cyert og March. Det dreier seg om å heller akseptere det tilfredsstillende alternativet isteden for å insistere på det beste. Organisasjoners indre kompleksitet blir understreket og et helseforetak er en type organisasjon som bærer i seg mye indre kompleksitet. Det er en type organisasjon som har mange ulike funksjoner og en rekke ulike fagdisipliner. Organisasjonens mikropolitikk og individuelle prosesser blir viktige forklaringsfaktorer og det vil kanskje kunne belyse en viktig del av hva et strategidokument betyr for en organisasjon. En strategi kan innenfor dette perspektivet vise seg å være noe lederne bruker for å forenkle og ordne en kaotisk og kompleks verden. Som utledet i 2.1.3 er organisasjoner ofte kaotiske og gjerne trege fenomen og det er vil være viktig å arbeide med verden slik den er. Det blir da fremholdt at fra en prosessuell synsvinkel kan en kommunikasjonsstrategi sees på som et håndverk en jobber med. Prosessen bli fremholdt som det viktigste.

Som nevnt er et viktig poeng innenfor det prosessuelle perspektivet at indre kompleksiteten og mikropolitikk alltid vil eksistere i en organisasjon. Det tydeligste funnet i forhold til at en strategi kan sees på som ”mikropolitikk” i foretaket er at informasjonsleder utarbeidet strategien alene i samarbeid med en ekstern konsulent. Sammen informant 2 sin litt kritiske innstilling til dette kan det understreke at strategien ble utviklet litt på sidelinjen av organisasjonen og derfor ikke har fått stor gjennomslagskraft. Man aner også spor av negativ innstilling hos samme informant om det faktum at kommunikasjonsstrategien er laget i samarbeid med et eksternt firma og ikke innad i foretaket. Strategiplanlegging kan som nevnt i teoridelen i denne oppgaven hevdes å bli beroligende ritualer og ledelsens suttekluter i en fiendtlig verden. Det betyr at det ikke er så problematisk om planene er gale så lenge de gir lederne trygghet og en følelse av at det er hensiktsmessig å handle. Planen, som i denne studien vil si kommunikasjonsstrategien, blir ikke betegnet som feilslått av informantene, men det foreligger en felles erkjennelse av at strategien ble mer ett arbeidsdokument til bruk i informasjonsavdelingen enn en strategi som ble etterlevd. Informant 2 sier at det er prosessen som betyr noe. Informanten uttaler sterkt at planer er verdiløse og at det er prosessen som betyr noe. Informanten er nok noe krassere i sin forklaring på kommunikasjonsstrategiens rolle enn de andre informantene, men betydningen av kommunikasjonsstrategien kan helt klart forklares i sammenheng med et av de sentrale aspektene innenfor det prosessuelle perspektivet; nemlig at en strategi kan ende opp med å bli en sutteklut for ledelsen. Så lenge man har en strategi å slå i bordet med så er man trygg. Informanten som har de sterkeste meningene om dette, er ikke bare negativt innstilt til kommunikasjonsstrategien, han mener at det er viktig å arbeide med ulike prosesser og at en på denne måten opparbeider bedre forståelse. Det virker som informanten er mest opptatt av å minne om at en slik strategi ikke må tolkes for bokstavlig og tillegges for stor verdi. Det er mer en dokumentasjon på en prosess, og det kan være dokumentasjon på en god prosess.

Kommunikasjonsstrategien ble vedtatt som en del av en prosess hvor det i tillegg var mye å gjøre i foretaket, etter den ble vedtatt kan det se ut til at den ble litt glemt. Kommunikasjonsstrategien blir gjerne omtalt som hjertebarnt til den informasjonslederen som ved første datainnsamling var i permisjon og ble altså laget som en del av en prosess hvor en på det tidspunktet viet kommunikasjons- og informasjonsaspekt tid. Strategien kan da sees som en dokumentasjon eller et ”håndverk” i tråd med prosessen som eksisterte da. Sett fra et prosessuelt perspektiv er det viktig å arbeide med verden slik den er, det er noe som empiriske

funn fra foretaket understøtter. Informantene har en erkjennelse av kompleksiteten en organisasjon som sykehuset bærer i seg. Det blir da viktig fra et prosessuelt perspektiv å akseptere verden slik den er. Informasjonsleder som var den som utarbeidet kommunikasjonsstrategien forteller om en tung prosess da strategien ble utarbeidet fordi organisasjonen er stor og kompleks og det var lite helhetlig og konkret å bygge den på. Dette forteller at det er vanskelig å utarbeide et strategidokument for en så kompleks organisasjon som et helseforetak er, men det forteller sannsynligvis også at denne prosessen ble ekstra vanskelig fordi den ikke ble skikkelig innlemmet i organisasjonen og i ledelsen. Når informant 2 sier at strategien ikke er så viktig, men at det har vært viktig å arbeide med fenomenet kommunikasjon så er det gjerne håndverksprosessen og ikke sluttproduktet som har vært målet fra ledelsens side.

I forholdet mellom foretaket og media kan det spores en prosessuell forståelse hos informantene. Media er en realitet som alltid vil være tett på organisasjonen og følge med på alt foretaket foretar seg. I møtet med mediene kan det sies at foretaket har en prosessuell tilnærming fordi en del ting først kan virke hensiktsmessig retrospektivt. I tøffe basketak med media tar gjerne foretaket lærdom i etterkant. Dette kan gjerne utvikle seg til nedskrevne forhåndsregler. Men så kommer man gjerne inn i en ny prosess som krever en annen type handling. Et eksempel på det kan være at på tross av nedskrevne regler for mediehåndtering må foretaket ofte løse møtet med media ad-hoc og i en prosess der og da, som under flodbølge-katastrofen i romjulen 2004. Foretaket har klare prosedyrer for krisehåndtering, men da flodbølgekatastrofen rammet så bredt var det nødvendig med ekstraordinære tiltak fra foretakets side. Sammen med kommune og politi hadde de løpende vurderinger fra dag til dag om hvordan denne katastrofen skulle håndteres lokalt i Rogaland. Det ble arrangert daglige pressekonferanser for å fore ivrige journalister, men ikke minst for å gi innbyggerne grundig informasjon. Telefonen stod ikke stille disse dagene, og det ble en stor utfordring for foretaket å håndtere. Men i tråd med et prosessuelt perspektiv hevder flere av informantene at dette gav dem ny lærdom som i ettertid kunne brukes til ny strategi-utvikling. Foretaket har i ettertid hatt møter og samarbeid med kommunen i forbindelse med erfaringene etter flodbølgekatastrofen. Dette viser at mening og forståelse av situasjonen har for foretaket oppstått retrospektivt og dermed kan forklares innenfor en prosessuell tilnærming hvor prosesser gjerne kan gi mening først etterpå.

Når psykiatrisk klinikk var gjenstand for mye negativ medieomtale er ikke de nedskrevne prosedyrene for mediehåndtering like viktige. Beslutningene tas etter hvert i forhold til hvordan saken utvikler seg. Situasjonen og alvorret bestemmer ofte praksisen når det gjelder kommunikasjon og strategibruk. I psykiatri-saken satt ledelsen en del og avventet situasjonen isteden for å være kjapt på banen i forhold til medieomtalen som rammet dem. Det ser ut som det kan være beskrivende at foretaket blir fanget inn i prosesser de til en hver tid møter i ulike kommunikasjonsspørsmål, hvor beslutninger tas alt etter situasjon og alvorsgrad. Striden ved psykiatrisk klinikk er et eksempel på en prosess som foretaket havner i, hvor saken vurderes underveis og man ikke i like stor grad bruker kommunikasjonsstrategien. Det vil finnes forklaringskraft i det prosessuelle perspektivet i forhold til denne situasjonen. Det utartet seg til å bli en situasjon hvor foretaket tok en dag av gangen og løste bit for bit, og hvor aspektene har blitt forklart og forstått i ettertid. Informantene har klare formeninger om denne saken og beskriver levende hvordan hverdagen fortonet seg og hvordan det raskt ble til en kaotisk situasjon. Men når de stod midt oppi i situasjonen var nok ikke innsikten like stor. Informasjonsavdelingen sier at den på tidspunktet hvor mediestormen gikk som verst kun leste om den i mediene. Det ble raskt en sak for ledelsen, hvor det ble holdt samtaler mellom klinikkdirektøren og toppledelsen. Dette selvfølgelig sammen med at det i informasjonslederens fravær ble en del vikarløsninger i informasjonsavdelingen og derfor kan sees som en slags amputasjon i den aktuelle perioden.

Det ser ut som informasjonsavdelingen har en mer symbolsk funksjon i slike saker som striden ved psykiatrisk klinikk. Det er nok en tilstand som kan beskrive tiden før informasjonsleder kom tilbake til permisjon og før det de nye tiltakene til administrerende direktør hadde kommet på plass. Informasjonsleder og den nye direktøren er to viktige faktorer når forholdet mellom kommunikasjonsstrategi og slik den faktisk etterleves skal forklares. Dette vil bli tatt opp eksplisitt i slutten av gjennomgangen av det prosessuelle perspektivet. Striden ved psykiatrisk klinikk og mediesaken som fulgte bærer tydelig av å være en prosess hvor man innenfor dette perspektivet fremholder det som å arbeide med et håndverk. De ulike aspektene ble løst dag for dag slik de framstod. Så har det i ettertid gitt oversikt og læring. Det kan virke som hvert nye, negative møte med mediene gir foretaket innsikt og kunnskap om sin egen situasjon i møtet med media. Det prosessuelle perspektivet har delvis forklaringskraft på forholdet til media, men forholdet er mer komplisert enn at perspektivet kan forklare og fange opp alle aspekt. Forholdet til media og den konkrete mediesaken som omhandler psykiatrisk klinikk vil derfor bli tatt opp igjen innenfor

omgivelsesperspektivet som blir gjennomgått senere i kapitlet. De to perspektivene sammen har størst forklaringskraft på medievariabelen i denne studien.

I forhold til kommunikasjonspraksisen innad i organisasjonen finnes det forklaringskraft i det prosessuelle perspektivet i administrerende direktørs uttalelse om at foretaket ikke etterstreber en verdi, men summen av mange aktørers verdier og ballast. Dette vises blant annet igjen i at han fokuserer mye på at hver enkelt i organisasjonen skal være rollemodell og at alle da kan dra samme vei. Hele organisasjonen blir da avhengig av en helhetlig prosess som bygger på at alle må ta ansvar for sin del og være det som administrerende direktør så sterkt vektlegger - en god rollemodell i organisasjonen. Styringspyramiden kan sees som en konkretisering av denne prosessuelle tankegangen som direktøren representerer. Det prosessuelle perspektivet har stor forklaringskraft på hvordan modellen styringspyramiden har oppstått. Den er kommet til i en prosess hvor foretaket har fått ny administrerende direktør som har arbeidet med å sette sitt preg på foretaket og introdusert en modell for hvordan han ser for seg organisasjonens hovedoppgave. Men det er viktig å understreke at dette delvis direktørens egen oppfattelse eller refleksjon, og et symbolsk perspektiv kan også tenkes å ha forklare forklaringskraft. En vet ikke om det er noe han ønsker skal være tilfelle, eller om det faktisk er slik at foretaket har bedret seg og endret seg etter han introduserte en mer helhetlig, og prosessorientert lederstil. I følge de andre informantene har organisasjonen endret seg til det positive etter den nye administrerende direktøren kom, samt det har blitt mer ro innad i organisasjonen. Delvis tror jeg dette skyldes at organisasjonen trengte å få inn nye, friske krefter, delvis ser det ut som det har vært en del av en prosess hvor det har blitt flikket på "håndverket" litt etter litt. Dette betyr at sykehuset fra sykehusreformen inntraff og ble et foretak gradvis har modnes i en mer kompleks prosess. Det blir naturlig å nevne at en slik prosess også vil være en naturlig tilpasning og da vil også det evolusjonære perspektivet som ble redegjort for i kapitel to ha forklaringskraft. Det er to viktige endringer som har kommet og som kan sees som å ha kommet til i en prosess der det har skjedd en del turbulente ting i foretaket. For det første at direktørskiftet førte med seg et nytt regime som fokuserer på mer kommunikativ ledelse. For det andre at oppgradering av informasjonsavdelingen skjer som en del av denne prosessen, men på et senere tidspunkt hvor informasjonsleder ikke ønsker å komme tilbake uten en ressurstilførsel. Hun får en ressurstilførsel hos den nye direktøren og hele informasjonsavdelingen blir oppgradert. Dette aspektet hvor informasjonsleder setter ned foten er viktig men vil kanskje bli ytterligere forklart i det systemteoretiske perspektivet, hvor strategers viktige rolle blir drøftet.

Oppsummert kan en se tydelige trekk i foretaket som kan forklares ved hjelp av det prosessuelle perspektivet. Noe av det tydeligste som funn i denne studien viser er at det kan se ut som prosessen og arbeidet med kommunikasjonsstrategien er det viktigste. Det har vært en del av ”håndverket” etter foretaksorganiseringen medførte økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon. Informasjonsleder utarbeidet kommunikasjonsstrategien alene sammen med et konsulentbyrå og det er et funn som kan forklares ved hjelp av dette perspektivet. Det forklarer betydningen av individuelle prosesser i en organisasjon og kan samtidig forklare hvorfor strategien ikke er så godt kjent rundt i foretaket ellers.

Styringspyramiden og andre nye trekk innført av den nye administrerende direktøren kan også tolkes i lys av det prosessuelle perspektivet. Den nye administrerende direktørens inntreden har vært en viktig prosess og det har også blitt fremhevet av de andre informantene som en viktig prosess for foretaket. Når det gjelder forholdet til media har perspektivet noe forklaringskraft når det gjelder dette med å ta lærdom av vanskelige saker i etterkant. At det først er retrospektivt at saker får den fulle og hele forståelse hos aktørene. Strategens sentrale rolle vil bli analysert i neste punkt, mens i det siste perspektivet som er omgivelsesperspektivet vil forholdet til media igjen bli tatt opp.

Det prosessuelle perspektivet forklarer:

- Prosessen og arbeidet med kommunikasjonsstrategien er viktigere enn selve strategien.
- Kommunikasjonsstrategien er del av ”håndverket” etter foretaksorganiseringen medførte økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon.
- Styringspyramiden og andre nye trekk som er blitt innført har vært en viktig prosess i foretaket.
- Kan delvis forklare det komplekse forholdet til media, at det ofte er først retrospektivt at en del mediekjør gir mening for aktørene og at foretaket lærer i etterkant av en vanskelig mediesak.

8.3 Kommunikasjonsstrategien sett i lys av det systemteoretiske perspektivet

I det systemteoretiske perspektivet vil en strategi avhenge av strategenes sosiale karaktertrekk og den sosiale kontekst det opereres innenfor. Endringer i ledelsens sosiale sammensetning i seg selv kan føre til systemomspennende endringer i den logikken som inspirerer strategisk handling. Dette kan være en god forklaringsfaktor på hvordan foretaket ser ut til å ha endret seg etter de fikk ny adm. direktør. Sterke personligheter i en organisasjon vil kunne forklares godt innenfor det systemteoretiske perspektivet. Innenfor det systemteoretiske perspektivet sees gjerne toppsjefen som strategen i organisasjonen. Dette er interessant å se i forhold til en uttalelse som informant 2 hadde om administrerende direktør og hvordan han kom inn i foretaket. Informanten mener at administrerende direktør er bestilt inn i rollen, man søkte etter en som var god på kommunikasjon og knyttet til seg den nye administrerende direktøren. Det var et bevisst valg fra styre og ledelse på at man ville legge vekt på den nye direktørens sosiale karaktertrekk. Administrerende direktør kom inn i foretaket med klare ideer om at det måtte bedre og tydeligere kommunikasjon til for å snu situasjonen i foretaket. Han har bakgrunn som prest og som personalsjef og er kjent for å være god å kommunisere med omgivelsene. Også informasjonsleder som nå er tilbake i foretaket kan sees som en strateg. Det var hun som utarbeidet kommunikasjonsstrategien og ble nok hentet inn til foretaket på grunn av sin kompetanse innen journalistikk og kommunikasjon. Dette perspektivet forklarer kanskje best hvordan to sterke personligheter, som den nye administrerende direktøren og informasjonslederen, spiller en sentral rolle i foretaket.

Informasjonsavdelingen var en tid bare var en skygge av seg selv når det kom til strategi- og planleggingsdelen. Dette er beskrivende for perioden informasjonsleder var i permisjon og det er helt klart at en stor del kan tillegges at strategen selv forlot organisasjonen for en periode. Informasjonsavdelingen har lidd under den sosiale konteksten, som har båret preg av at informasjonsleder har vært i permisjon. Det systemteoretiske perspektivet kan forklare det faktum at informasjonsavdelingen er avhengig av informasjonslederen og at hennes sosiale karaktertrekk har stor innflytelse. Informasjonsleder mener at det ble foretatt en tydelig nedgradering av informasjonsavdelingen når hun gikk ut i permisjon. På tross av at den gamle administrerende direktøren lovet å ruste opp informasjonsavdelingen, er det umulig å si om det var symbolsk eller om han faktisk hadde til hensikt å gjennomføre opprustning. Det vil vi ikke kunne få svar på, for ulike omstendigheter gjorde at den forrige direktøren sa opp stillingen sin. Når informasjonsleder gikk ut i permisjon blir informasjonsavdelingens rolle i hovedsak å utføre journalistiske oppgaver. Den strategiske og planleggende biten faller delvis

bort, og informasjonsleder innrømmer at hun synes det var trist å se det hun hadde bygget opp gradvis smuldret vekk når hun var borte. Det er nok flere sider ved denne saken som ikke vil komme klart fram. Det har nok vært interne prosesser i foretaket en forsker aldri vil kunne få skikkelig tak på. Det kan ha vært bevisst fra ledelsens side og passivisere informasjonsavdelingens strategiske rolle. Dessuten var det jo også en periode hvor fag- og foretaksdirektør var konstituert administrerende direktør, samt en periode hvor man hadde en fungerende informasjonsleder. Dette vil jeg ikke gå dypere inn på her, men det forklarer at ulike strategers sosiale kontekst spiller en rolle for hvordan en kommunikasjonsstrategi etterleves og hvordan en informasjonsavdeling arbeider. Samtidig forklarer det også uttalelsen om at foretaket ikke fikk noe ut av vikarhjelp i informasjonsavdelingen i forhold til de mer komplekse oppgavene. De skrev og gjorde en god journalistisk jobb, men det var alt.

Fra et systemteoretisk synspunkt skyldes de normene som er styrende for strategi, i mindre grad den menneskelige psykens kognitive begrensninger enn lokale kulturelle regler. Det sosiale og kulturelle miljøet har stor påvirkning på en strategi og på hvordan den er blitt til. Det at kommunikasjonsstrategien som er i fokus i denne studien er blitt til utenfor den daglige rutinen i organisasjonen av informasjonsleder i samarbeid med et kommunikasjonsbyrå er noe som påvirker de andre aktørene i organisasjonen sin oppfatning av den. Informantene mener at strategien også har fått mindre betydning siden den ble laget på denne måten. Det kan virke som den ble laget fordi det var viktig å ha en strategi, men at innholdet ikke var like viktig. Informasjonsleder som var den som utarbeidet strategien mener det delvis kan forklares at det var mest symbolsk oppmerksomhet rundt kommunikasjon i foretaket, det ble ikke bevilget nok ressurser. Fra et systemteoretisk perspektiv kan det forklares at ulik kulturell forståelse hos toppledere og informasjonsavdelingen kan ha forårsaket denne situasjonen. Situasjonen som informasjonsleder betegnet som at alle skrek om hvor viktig kommunikasjon var, men ingen viste vilje til å gi mer ressurser er nok betegnende for at det var ulik kontekst rundt beslutningen som ble tatt. De ulike aktørene hadde forskjellig mandat og forskjellig virkelighetsforståelse.

Meyer og Rowan (1977) tillegger stor oppmerksomhet mot en sosiologisk anerkjennelse av organisasjoners 'institusjonelle omgivelser', og hvor det påpekes det sosiale presset i retning av å tilpasse seg lokale former for rasjonalitet. Meyer og Rowan (1977) trekker det videre og hevder at den formelle strukturen i mange organisasjoner i det postindustrielle samfunn reflekterer deres institusjonelle omgivelers myter istedenfor kravene fra deres

arbeidsaktiviteter En får da et skille mellom de formelle strukturene og de faktiske hverdagsaktivitetene på grunn av at forsøk på å kontrollere og koordinere aktivitetene ofte fører til tap av legitimitet og konflikter i institusjonaliserte organisasjoner. Strukturelementene er derfor dekoplet fra aktivitetene og hverandre og kontroll forgår dermed gjennom en seremoniell form for evaluering. Dette fremhever at strategiske mål og prosesser gjenspeiler det sosiale systemet der strategien legges. Forskjeller i fra system til system vil da påvirke organisasjonens strategi. Går vi ned til den enkelte strateg vil den bygge sine egne strategier ut fra de mangfoldige og varierte trekk ved sitt spesifikke sosiale system. Dette baseres på at de fleste samfunn innehar en rik kompleksitet som byr på et mangfold av ressurser og atferdsnormer. (ibid) Dette er viktig å sette i sammenheng med informasjonsleders kontekst da hun utarbeidet kommunikasjonsstrategien for Helse Stavanger. Hun ble hentet inn på grunn av sin solide bakgrunn innen journalistikk og kommunikasjon. Men hun ytret selv frustrasjon over at det var en vanskelig prosess å få en så stor og kompleks organisasjon til å passe inn i en enkel strategi. Det er et faktum at strategien ikke ble skikkelig innlemmet i organisasjonen, vil jeg sette i sammenheng med det som Meyer og Rowan (1977) understreker. Det kan virke som kommunikasjonsstrategien i begynnelsen ble litt presset inn i organisasjonen, hvor det ikke ble reflektert tilstrekkelig over hvilke krav "arbeidsaktivitetene" hadde i foretaket. Over tid har dette gått seg mer til, og fokuset på kommunikasjon har blitt mer integrert i organisasjonen. Etter ny direktør kom inn i foretaket og mer helhetlig syn ble innført har også kommunikasjons-biten falt mer naturlig på plass. Det er i dag mer samsvar mellom de formelle kommunikasjonstiltakene og praksis i foretaket. Det vil si at det er mer samsvar mellom det mandatet informasjonsavdelingen og kommunikasjonsstrategien ble gitt rent formelt sett og det som viser igjen i kommunikasjonspraksis. Det har vært en naturlig utvikling i foretaket hvor nye aspekt har gått seg til over tid, men også strategers innflytelse har påvirket situasjonen. Kanskje ble det et skille mellom de formelle strukturene og de faktiske hverdagsaktivitetene i Helse Stavanger på grunn av at forsøk på å kontrollere og koordinere aktivitetene førte til tap av legitimitet og konflikter? Det har vært en del konflikter i Helse Stavanger, disse skyldes nok ikke tap av legitimitet i forhold til kommunikasjonsstrategien og organiseringen av kommunikasjonsoppgavene. Men det er tydelig at kommunikasjonsstrategiens mål ikke har blitt etterlevd i noen av disse konfliktene. Saken hvor en klinikkdirektør ble sparket vitner om en sterk kontrast mellom ulike aktørers oppfatning av mediehåndtering. Daværende administrerende direktør og den oppsagte klinikkdirektøren hadde ulike oppfatninger av lojalitet, både overfor organisasjonen og hva som kan uttales til mediene og ikke. For å nøste opp tråden igjen fra det jeg i likhet med

Meyer og Rowan (1977) vil understreke, så er det i denne studien klare funn på at kommunikasjonsstrategien kom ”utenfra” og ikke ble skikkelig innlemmet i organisasjonen. *”Dette illustrerer et av Meyer og Rowans (1977) kjernepoenger, nemlig at løsninger som ”kommer utenfra” ikke nødvendigvis passer med den etablerte kjernevirksomheten”* (Wæraas 2004) I begynnelsen passet ikke kommunikasjonsstrategien like godt på det som er foretakets hverdagsaktiviteter, men det ser ut som det vil være bedre samsvar mellom strategi og praksis nå etter organisasjonen har endret seg. Med bakgrunn i funn presentert i denne studien ser det ut som det etter ”regimeskiftet” og endringer i informasjons- og kommunikasjonsarbeidet at ”kommunikasjonsbiten” har falt på plass i foretaket, at det nå eller framover vil være mer samsvar mellom formelle kommunikasjons tiltak og det som gjøres i praksis.

I den nye situasjonen i foretaket kan det se ut som strategene kommer bedre fram, det virker ikke som det var like god grobunn for strateger under forrige direktør. Bevisste strateger kan spille en stor rolle i organisasjonstilpasning eller organisasjonsendringer. *”For eksempel var NSBs tidligere konsernsjef bevisst på behovet for å gjøre noe med den eksterne kommunikasjonen for å oppnå et bedre omdømme. For UiTøs del var trolig denne erkjennelsen i mindre grad til stede sammenlignet med NSB..”* (Wæraas 2004:275) Her understreker Wæraas at strateger kan ha påvirkning på hvordan organisasjoner tar til seg nye elementer. I Helse Stavangers tilfelle var dette nye elementet kommunikasjonsstrategien. Først var det ikke tilstrekkelig grobunn for å få den skikkelig innlemmet i organisasjonen, men situasjonen endret seg da det kom ny direktør og da informasjonsleder kom tilbake. Informasjonsleder gjorde krav på mer ressurser til informasjonsavdelingen, den nye direktøren og informasjonsleder snakket tydeligvis samme språk. Det ble tatt tak i situasjonen og endringen var et faktum kort tid etter.

Det er viktig å se direktøren som en strateg i organisasjonen. Etter det kom ny direktør har nytt fokus, ny kursing osv satt sitt preg på foretaket. Man har hatt et regimeskifte, og dette skiftet har blant annet ført med seg større oppmerksomhet om kommunikasjonsproblemer. Det vil være naturlig og i tråd med det systemteoretiske perspektivet å spørre seg om det kan være en konflikt mellom denne sosiale konteksten som systemet er inne i nå i forhold til det som kjennetegnet situasjonen før informasjonsleder gikk ut i permisjon. Det kan se ut til at situasjonen var annerledes under forrige direktør, han var nok ikke opptatt av kommunikasjon på samme måte som den nye direktøren. Den nye direktøren ser ut til å være mer opptatt av kommunikasjon utad. Informasjonsleder får nok ikke frie tøyler i forhold til

kommunikasjonsarbeidet og når det skal lages en ny strategi, som det kan se ut som hun fikk under forrige direktør. Jeg mener at den nye direktøren skaper bedre grobunn for kommunikasjonsarbeidet enn hva som var tilfelle tidligere. Enkelt personer kan bli viktige strateger i en organisasjon. Møtet mellom direktøren og informasjonsleder når hun kom tilbake fra permisjon kan sees som et møte mellom to viktige strateger i organisasjonen. Disse strategene snakket samme språk og det resulterte i en oppgradering av informasjonsavdelingen. Dette illustrerer godt et av hovedpunktene i det systemteoretiske perspektivet, at strategenes sosiale karaktertrekk spiller en viktig rolle.

Oppsummert forklarer dette perspektivet best to strategers viktige rolle i organisasjonen. Direktøren som ble hentet inn på grunn av sin evne til å kommunisere og informasjonsleder som sannsynligvis ble ansatt på grunn av sin bakgrunn innen journalistikk og kommunikasjon. Dette perspektivet vil forklare at et regimeskifte som kom med den nye direktøren var viktig. Møtet mellom to viktige strateger – direktør og informasjonsleder – resulterte i en oppgradering av informasjonsavdelingen. Oppskrifter som kommer utenfra passer ikke alltid like godt inn i den etablerte kjernevirksomheten. Det var tilfelle med kommunikasjonsstrategien til foretaket, den ble ikke skikkelig innlemmet. Etter endringer i foretaket og med bevisstheten rundt strategers rolle kan en si at det nå er mer samsvar mellom målsetningene med informasjonsarbeidet og hva som faktisk skjer i organisasjonens hverdag. Det ble uttalt store ambisjoner med informasjonsavdelingen, men det er først noen år etter at kommunikasjonsstrategien ble laget at det har kommet en oppgradering av selve arbeidet eller avdelingen.

Det systemteoretiske perspektivet forklarer:

- Strategers rolle – Administrerende direktør og informasjonsleder. Kan se ut som det var mellom disse som resulterte i en oppgradering av informasjonsavdelingen.
- Kommunikasjonsstrategien kan sees som en oppskrift ”utenfra” og passet ikke like godt sammen med den faktiske hverdagen i foretaket.

8.4 Kommunikasjonsstrategien sett i lys av et omgivelses perspektiv

I denne studien er Meyer og Rowan (1977) plassert innenfor det systemteoretiske perspektivet. Både det systemteoretiske perspektivet og bidraget fra Meyer og Rowan (1977) har element av omgivelser i seg og vil kunne forklare omgivelser på en god måte. Grunnen til perspektivene brukes slik de er gjort i denne studien er fordi omgivelsesperspektiv slik jeg her bruker det er et mer "rent" omgivelsesperspektiv. Det søker i hovedsak å forklare eksterne omgivelser. Det vil ha et eksplitt fokus på eksterne omgivelser og dette med ressursavhengighet. For omgivelser defineres gjerne som ressurser man er avhengige av og det er derfor det blir viktig å ta med dette perspektivet i studien. For å forstå forholdet mellom foretak og media bedre er omgivelsesperspektivet tatt med og vil kunne belyse mediesaken på en grundigere måte.

I forhold til et omgivelsesperspektiv vil en kunne forvente at kommunikasjonsstrategien er en tilpasning til omgivelsene. Strategien blir et forsøk på å organisere seg tydeligere mot omgivelsene og skape forutsigbarhet. Kommunikasjonsstrategien kan også konkret sees som et verktøy for å håndtere omgivelsene. I tråd med et omgivelsesperspektiv vil verken de formelle kommunikasjonsordningene eller slik kommunikasjonsstrategien etterleves i praksis være gode nok forklaringsfaktorer på hvor viktig en kommunikasjonsstrategi er. Foretaket er avhengig av legitimitet og ressurser i omgivelsene og må tilpasse seg eksternt skapte normer, forventninger og trender. Foretakets økte oppmerksomhet på kommunikasjon og utviklingen av kommunikasjonsstrategien vil dermed reflektere det som ansees å være passende atferd i forhold til omgivelsene. Det forventes at helseforetak skal kunne svare for seg i omgivelsene, enten det gjelder medisinske anliggender eller dreier seg om saker av mer organisatorisk art. Da er det naturlig å anta at det å vise at man har en kommunikasjonsstrategi og at man har tatt stilling til dette med kommunikasjon med omgivelsene så tydelig er et resultat av at man posisjonerer seg i forhold til omgivelsene som er en del av ressursgrunlaget.

Helse- og forbrukerjournalistikk er veldig populært og foretaksorganiseringen er et interessant tema for mediene. Det finnes mye stoff om foretakene i avisene. Negative helsesaker dukker ofte opp, og det forklarer behovet for et strukturert forhold til pressen. Det at mediene til en hver tid følger foretakets aktiviteter nøye forklarer behovet for å lage en kommunikasjonsstrategi og opprette en informasjonsavdeling. Informasjonsavdelingen blir i forhold til et omgivelsesperspektiv en nødvendighet for å takle omgivelsene og møte presset fra avisene om å skrive om negative saker i helsevesenet. Kommunikasjonsstrategien blir en

operasjonalisering i form av en strategi, og gir som det ble nevnt under det systemteoretiske perspektivet lederne en sutteklut. Men det gir også signaler til omgivelsene, og det er viktig innenfor dette perspektivet. Den symbolske funksjonen opprettelse av en informasjonsavdeling har er viktig. Det er et forsøk på å danne seg legitimitet i omgivelsene og kan også være et forsøk på å disiplinere omgivelsene. Informasjonsavdelingen påpeker at journalister helst skal gå via informasjonsavdelingen for å få kommentarer fra foretaket, men at det i varierende grad blir oppfylt. Det kan nevnes at det var en positiv effekt etter flodbølgekatastrofen, da det ble holdt strengt regi fra foretaket ved alle mediehenvendelser. Etter katastrofen opplevde foretaket en tid hvor mange flere journalister tok kontakt med informasjonsavdelingen og ikke direkte med den de ville snakke med.

Informasjonsavdelinger og kommunikasjonsstrategi er vanlig i næringslivet, men det har ikke vært like vanlig i offentlig sektor. Når helsevesenet er organisert i foretak med styre og klare ansvarsforhold, minner det om det private næringsliv. Det at det har blitt rettet mye oppmerksomhet mot kommunikasjon og at det skal ha en sentral rolle, kan også skyldes at man velger å ta etter det private næringsliv. Det er veldig i tiden med kommunikasjonsplaner og egne avdelinger som tar seg av informasjon og kommunikasjon. Det kan ligge mye symbolsk i dette og en får raskt en effekt som tilsier at bare man har en informasjonsavdeling så står man sterkt rustet i møte med omgivelsene. Ja, her kommer omgivelsesperspektivet tydelig inn. Da er det forventninger eller press i omgivelsene som gjør at en organisasjon velger å ha strategi og egen avdeling for å ta seg av informasjons- og kommunikasjonsspørsmål. Det er to sider ved foretaket som kan forklares ved hjelp av et omgivelsesperspektiv, for det første søker Helse Stavanger å beherske eller kontrollere omgivelsene, for det andre blir det viktig for å skape seg legitimitet i omgivelsene.

Striden ved psykiatrisk klinikk er spennende å se i forhold til et omgivelsesperspektiv. Det fokuseres innenfor dette perspektivet at en organisasjon er avhengig av legitimitet i omgivelsene og må tilpasse seg eksternt skapte normer, forventninger og trender. Striden ved psykiatrisk klinikk ble startet ved at Stavanger Aftenblad skrev en rekke saker om hvor dårlig organiseringen var. Det ble mange betente saker for foretaket og når man er avhengig av legitimitet i omgivelsene og arbeider hardt for god omtale er dette en stor utfordring. Det lå i kortene at det kom en sak som fokuserte på organiseringen av psykiatrisk helsetjeneste i Rogaland, det hadde allerede vært et hett tema i flere år. Gjennom denne striden beskrev informantene at foretaket forsøkte å avvende situasjonen for å slippe å gå ut og kommentere i

media. Men til slutt ble det for mye stridighet til at de så seg tjent med den tause rollen. Her kommer det tydelig fram at foretaket reagerer etter omgivelsene og hvor omgivelsene blir førende for hvordan de velger og handle. Dette kan med andre ord sees i lys av et omgivelsesperspektiv.

Røvik (1992) trekker frem at når det skjer endringer i omgivelsene vil disse prege utformingen av strukturer og prosesser og ideologier i en organisasjon. Det at det den siste tiden har blitt stadig mer helsestoff med en kritisk forbrukervinkling i mediene har i forhold til hva en kan forvente innenfor et omgivelsesperspektiv kanskje bidratt til at man har fått et økt fokus på informasjonsfunksjonen i offentlige organisasjoner. Det er tydelig at et omgivelsesperspektiv har god forklaringskraft på hvorfor det har kommet informasjonsavdelinger og kommunikasjonsstrategier i norske helseforetak. Det er viktig å skaffe seg legitimitet, og det gjør man best ved å tilpasse seg omgivelsene. Da kan en kommunikasjonsstrategi sees på som en moderne trend som foretakene har kastet seg på for å svare til omgivelsene og skape legitimitet.

Det er et poeng at det blir stadig viktigere for organisasjoner å kunne fungere på en politisk arena selv om de ikke vil bli betraktet som politiske organisasjoner. Grennes (1999) mener at grensen mellom politikk og forretning etter hvert blir like vanskelig å trekke som skille mellom retorisk og objektiv informasjon, og at organisasjoners evne til å kommunisere effektivt ut fra instrumentelle og etiske kriterier blir stadig viktigere. Dette blir nok ytterligere forsterket når det brukes kommunikasjonsbyrå med standard oppskrifter for å løse kommunikasjonsspørsmål i organisasjoner. Problemet for helseforetaks bruk av konsulentbyrå kan være at byrået ikke evner å ta inn over seg kompleksiteten et helseforetak bærer i seg. Det som Wæraas (2004) påpeker med at målet om vise entydighet til sine omgivelser ikke nødvendigvis er forenelig med at offentlige organisasjoner er mangfoldige og komplekse er viktig. Et ideal om at organisasjonen må framstå entydig utad til omgivelsene kan være vanskelig å bruke som rettesnor for offentlige organisasjoner. (ibid) Videre påpekes det at det er en utfordring at offentlige organisasjoner skal ivareta samfunnsoppgaver men stadig blir sammenlignet med private organisasjoner som arbeider etter andre kriterier. Denne sammenligningen mener Wæraas (2004) at offentlige organisasjoner ikke kommer så godt utav. Begrunnelsen for det er at: *"målestokken som brukes, er bedre tilpasset betingelser for virksomhetsutøvelse i privat sektor enn i offentlig sektor. Like fullt kan dette gi offentlige organisasjoner både et dårlig selvbilde og et dårlig omdømme."* (ibid)

Både Grennes (1999) og Wæraas (2004) setter søkelyset på viktige utfordringer offentlige organisasjoner står ovenfor. Dette er utfordringer som også et helseforetak står ovenfor. For det første blir ofte foretak behandlet som politiske organisasjoner i møtet med media, hvor det kreves at foretaket skal svare for seg. Det har ikke alltid foretaket mulighet til siden de er bundet i en del retningslinjer som foretaksorganiseringen har. For det andre har foretaket i denne studien utarbeidet en kommunikasjonsstrategi som ikke er så langt fra slik som Wæraas (2004) uttrykker det, en entydig oppskrift som kanskje ikke alltid passer for offentlige organisasjoner. Kommunikasjonsstrategien ble ifølge informantene ikke tilstrekkelig innlemmet i organisasjonen. Det kan ha mange årsaker, men det er viktig å understreke at omgivelser og spesielt media spiller en sentral rolle i dette. Wæraas (2004) sier at utgangspunktet for avhandlingen hans var at: *"alle organisasjoner er avhengige av legitimitet, og at alle på en eller annen måte forsøker å iverksette tiltak som kan forstås som legitimering."* (Wæraas 2004:262) Det er et viktig poeng, og foretaket som denne studien omhandler er opptatt av legitimitet eller omdømme som de selv kaller det. Det har blitt laget en kommunikasjonsstrategi som kan sees på som et iverksatt tiltak for å møte krav i omgivelsene. Et omgivelsesperspektiv vil kunne forklare at en kommunikasjonsstrategi kan sees som et tiltak for å oppnå legitimitet

Kanskje kan mer kunnskap lette forholdet mellom kompleksitet i offentlige organisasjoner og bruken av byrå for å forme en strategi. Økt kunnskap om denne kompleksiteten blant aktørene i helseforetaket kan kanskje skape større bevissthet blant dem som skal i gang å bruke kommunikasjonsstrategien. Wæraas (2004) avdekker nemlig i sin avhandling at kommunikasjonsbyråene ikke er så opptatt av hvordan strategien skal brukes. Det blir da en utfordring for helseforetaket å skape selvinnsikt og lære å ta strategi i bruk. Funn i denne studien viser at bevisstgjøring rundt strategien har skjedd etter en gradvis tilpasning i Helse Stavanger. Det er nok en rekke forskjellige faktorer som har påvirket denne prosessen. Det blir viktig for offentlige organisasjoner å skape bevissthet rundt bruken av kommunikasjonsstrategier, så de ikke blir bare symbolske eller uvirksomme strategier, skrivebordsdokumentasjon til ingen nytte. (Llewellyn og Tappin 2003)

Oppsummert forklarer et omgivelsesperspektiv best et tosidig forhold i foretaket. På den ene siden søker foretaket å beherske eller kontrollere omgivelsene, mens på den andre siden er de avhengige av omgivelsene for å oppnå legitimitet. Denne dobbeltheten kan være vanskelig for foretaket og funn som er beskrevet under mediasaken underbygger det. I mediasaken ble det

etter hvert så mye stridighet at foretaket ikke så seg tjent med den tause rollen de hadde valgt. De ble presset av omgivelsene til å uttale seg. Dette viser at foretaket reagerer i forhold til omgivelsene. Omgivelsesperspektivet forklarer at kommunikasjonsstrategien kan sees på som et verktøy for å håndtere omgivelsene.

Omgivelsesperspektivet forklarer:

- På den ene siden søker foretaket å beherske eller kontrollere omgivelsene, mens på den andre siden er de avhengige av omgivelsene for å oppnå legitimitet.
- Foretaket kan oppleve å bli presset av omgivelsene til å uttale seg i mediasaker som rammer dem.
- Kommunikasjonsstrategien kan sees som et verktøy for å håndtere omgivelsene.

8.5 Kommunikasjonsstrategiens betydning - oppsummering

Kommunikasjonsstrategien er nå sett ut fra tre ulike perspektiv på hva en strategi er og hva en kommunikasjonsstrategi kan bety for helseforetaket. Strategien er utarbeidet noen år før intervjuene med informantene fant sted. I følge uttalte målsetninger i kommunikasjonsstrategien, skulle en forestille seg at strategien var godt innarbeidet og påvirket praksis og ville bli vurdert som et viktig redskap. Funn i denne studien viser at en slik sammenheng ikke er like åpenbar. Spørsmålet blir da: hva betyr egentlig en slik strategi? Strategien er ikke uten betydning, men om en skal forstå hvilken rolle den spiller må det tegnes et mer komplekst bilde. Kommunikasjonsstrategien er viktig, men det er kanskje viktigere at det har kommet en strategi som har vært et ledd i en inkrementell utvikling i foretaket. Kommunikasjonsstrategien har forskjellig betydning alt etter hvor en befinner seg i organisasjonen, og de ulike perspektivene i denne studien forklarer ulike måter å forstå betydningen av en slik strategi. Den ”gamle strategien” som var utgangspunktet for denne studien blir ikke vurdert som veldig viktig, men har vært et viktig ledd i økt oppmerksomhet om kommunikasjon i Helse Stavanger. Kommunikasjonsstrategien er en viktig del av en gradvis tilpasning til kommunikasjonsarbeidet.

Figur 5: Betydningen av foretakets kommunikasjonsstrategi del 2:

Prosessuell forklaring:	Funn viser: - Prosessen og arbeidet med kommunikasjonsstrategien er viktigere enn selve strategien. - Kommunikasjonsstrategien er del av "håndverket" etter foretaksorganiseringen medførte økt oppmerksomhet rundt kommunikasjon. - Styringspyramiden og andre nye trekk som er blitt innført har vært en viktig prosess i foretaket. - Kan delvis forklare det komplekse forholdet til media, at det ofte er først retrospektivt at en del mediekjør gir mening for aktørene i foretaket.
Systemteoretisk forklaring:	- Strategers rolle – Administrerende direktør og informasjonsleder. Møtet mellom disse to strategene resulterte i en oppgradering av informasjonsavdelingen. - Kommunikasjonsstrategien kan sees som en oppskrift "utenfra" og passet ikke like godt sammen med den faktiske hverdagen i foretaket.
Omgivelsene som forklaringsfaktor:	- På den ene siden søker foretaket å beherske eller kontrollere omgivelsene, mens på den andre siden er de avhengige av omgivelsene for å oppnå legitimitet. - Foretaket kan oppleve å bli presset av omgivelsene til å uttale seg i mediasaker som rammer dem. - Kommunikasjonsstrategien kan sees som et verktøy for å håndtere omgivelsene, men det symbolske aspektet ved en slik strategi må ikke glemmes.

8.6 Vurdering av de teoretiske perspektivenes forklaringskraft

Jeg vil nå drøfte betydningen av og forklaringskraften til studiens tre hovedperspektiver.

Det prosessuelle perspektivet har størst forklaringskraft på den sammensatte situasjonen i helseforetaket. De nye aspektene som direktøren introduserte i regimeskiftet kan sees på som ledd i en viktig prosess. Dette perspektivet kan også forklare hvorfor strategien ikke er blitt sett på som så viktig av informantene, at den er en del av en prosess og heller kan sees som et "arbeidsdokument" for informasjonsavdelingen. Dette kan forklares i sammenheng med det som kalles en dokumentasjon på en prosess innenfor dette perspektivet. Det er tydelige innslag av både rasjonelle element og naturlig tilpasning i en del av de faktorene som jeg har plassert innenfor det prosessuelle perspektivets forklaringskraft. Jeg vil allikevel understreke at det var hensiktsmessig å sette opp en analysemodell som fokuserte på de perspektivene den gjorde fordi det gjør det mulig å beskrive funnene i studien på en god måte. Mange funn kan beskrives godt ut fra at det har vært en prosessorientert tankegang i foretaket.

Det systemteoretiske perspektivets forklaringskraft er først og fremst størst i forhold til strategenes viktige rolle i organisasjonen. Det vil si at jeg ved å bruke dette perspektivet som forståelsesramme kan forklare hvordan noen sentrale aktører i et foretak blir viktige for hvordan en formell kommunikasjonsstrategi faktisk blir etterlevd. Det systemteoretiske perspektivet forklarer også at moderne trender eller oppskrifter som kommer ”utenfra” ikke alltid passer like godt inn i de eksisterende strukturene i en organisasjon. (Meyer og Rowan 1977, Røvik 1998) Dette kan nok forklare deler av det faktum at kommunikasjonsstrategien ikke har blitt etterlevd slik en skulle tro ut fra målsetningene den vedtatte strategien uttaler.

Omgivelsesperspektivet i denne studien er i hovedsak innlemmet for å kunne gi en god forklaring på forholdet mellom media og foretaket. Når foretaket møter media er det en illustrasjon på hvordan en kommunikasjonsstrategi blir etterlevd. Det er det jeg i denne studien har forsøkt å vise. Bruk av omgivelsesperspektiv har fokusert spesielt på dette ved å se på omgivelser som forklaringsfaktor på forholdet mellom kommunikasjonsstrategien og slik den faktisk etterleves. Et omgivelsesperspektiv forklarer i denne studien kommunikasjonsstrategien som et resultat av ytre press og tilpasning til preferanser som finnes i omgivelsene.

Det er viktig å vurdere om andre perspektiv kunne blitt brukt for å svare på studiens problemstilling. De perspektivene som er valgt er generelle organisasjonsteoretiske perspektiv og de kunne klart blitt erstattet av lignende. Jeg valgte perspektivene for å kunne vise ulik forståelse av strategi, som igjen kan vise ulik forståelse en kommunikasjonsstrategi. Jeg har også trukket inn et mer generelt teoretisk ”bakteppe” bestående av et fokus på organisatorisk kommunikasjon og hva som kjennetegner kommunikasjon i offentlige organisasjoner. Dette er gjort fordi det skal belyse tematikken eller fenomenet kommunikasjon slik det har utviklet seg etter foretaksorganiseringen, mer enn at det skal tjene som en konkret teoretisk innfallsvinkel. Jeg har forsøkt å fange opp noen forklarende aspekt ved kommunikasjonsbegrepet som sammen med bruk av perspektiv på strategi kan svare på problemstillingen.

Det som kunne vært gjort annerledes når det gjelder valg av teoretisk rammeverk i denne studien er forholdet mellom omgivelsesperspektiv og bidraget fra Meyer og Rowan (1977) som jeg støtter meg til. Disse bidragene kan kanskje framstå litt tvetydig i forhold til

hverandre, men det har blitt løst slik for best mulig å kunne svare på problemstillingen. Innslaget fra Meyer og Rowan (1977) kan sees som er ledd i institusjonell teori. Jeg har innlemmet det under det systemteoretiske perspektivet som ikke er så vesensforskjellig fra det institusjonelle perspektivet eller det naturlige perspektivet. Det som Meyer og Rowan (1977) tar opp om oppskrifter som kommer utenfra tar også opp temaet med omgivelsene til organisasjoner. Bakgrunnen for plassering i denne studien er at jeg velger å la den lille biten av institusjonell teori plasseres inn under det systemteoretiske perspektivet og omgivelsesperspektivet er i hovedsak innlemmet for å kunne forklare mediesaken. Det er derfor jeg foretar et skille. Det kunne ha vært valgt en annen teoretisk tilnærming hvor det institusjonelle perspektivet hadde vært mer fremtredende, men intensjonen er å si noe om en konkret kommunikasjonsstrategien. Derfor er de to første perspektivene i denne studien valgt for å kunne forstå kommunikasjonsstrategien og omgivelsesperspektivet er valgt for å kunne fange opp når foretaket må forholde seg til media.

Passenhetslogikk vektlegger hva som til enhver tid ansees som passende for organisasjonsmedlemmer å gjøre. (March og Olsen 1995) Å bruke en slik innfallsvinkel ville kunne belyst aktørenes praksis i forhold til kommunikasjonsstrategien i helseforetaket på en god måte. Passenhetslogikk er det motsatte av handlingslogikken som ligger til grunn for det rasjonelle perspektivet og som gjerne omtales som konsekvenslogikk. Passenhetslogikk hører til i det institusjonelle perspektivet og er en interessant teoretisk innfallsvinkel for å se hvordan en kommunikasjonsstrategi etterlevs. Skulle jeg ha brukt denne tilnærmingen ville det vært naturlig å bruke et institusjonelt perspektiv som større forklaringsfaktor.

8.7 Oppsummerende betraktninger

Denne studien har sett på hvordan en kommunikasjonsstrategi etterlevs i det daglige virket i et foretak. Et resultat av sykehusreformen er økt oppmerksomhet om kommunikasjon med innføring av egne informasjonsavdelinger og framvekst av kommunikasjonsstrategier. De uttalte målene i kommunikasjonsstrategien er tydelige, i praksis viser funn at dette ikke er like tydelig i selve organiseringen av kommunikasjonsarbeidet, og funn viser at det ikke eksisterer en konsistent forståelse hos informantene i denne studien av hva kommunikasjonsstrategien representerer. Situasjonen i foretaket kan kjennetegnes som kompleks og studien har fulgt foretaket over tid. I løpet av denne perioden har det kommet en rekke endringer.

Utgangspunktet for studien var denne:

”Forholdet mellom formell kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonspraksis”

- Hvor viktig er kommunikasjonsstrategien for sentrale aktører i helseforetaket?
- Hvordan kan sammenfall og eventuelle avvik mellom kommunikasjonsstrategien og praksis forklares?

For Helse Stavanger er det å ha en informasjonsavdeling og en kommunikasjonsstrategi noe informantene i foretaket selv mener er viktig. Når man også tar i betraktning hvordan kommunikasjon har blitt en vesentlig del av den nye foretaksorganiseringen i helsevesenet, er det viktig å få kunnskap om hva dette nye fokuset egentlig innebærer. Hva kan en si om kommunikasjonsstrategiens betydning? Selv om satsningen på kommunikasjon som ”styringsverktøy” har vært beskjedent i forhold til de målsetninger som kommunikasjonsstrategien uttaler, må den allikevel sies å være viktig. Hovedfunnene i denne studien kan oppsummeres kort som kommunikasjon er viktig, men at kommunikasjonsstrategien ikke blir vurdert som like viktig av informantene. Forholdet til media er som vist i *striden ved psykiatrisk klinikk* komplekst. Denne mediasaken viser at møtet med media kan være turbulent, men at dette også gir foretaket ny innsikt og ny lærdom for å takle omgivelsene.

Hva tilfører så denne studien? For det første bidrar den til kunnskap om det konkrete helseforetaket som er utgangspunktet for caset som er valgt i studien. Denne studien er en del av ATM-prosjektet. Holme (kommende) tegner en tidslinje som viser at det har vært en utvikling i informasjonsfunksjonen i foretaksorganiseringen og at arbeid med informasjon og kommunikasjon er viktig. Funn i denne studien viser også dette, men som antatt er dette et komplisert bilde. Foretak er komplekse organisasjoner og fokuset på hvordan en kommunikasjonsstrategi etterleves viser en historie i det aktuelle foretaket om en gradvis tilpasning, ja en kan kanskje kalle det en ”modningsprosess” hvor foretaket har følt seg fram i de nye målsetningene om å integrere kommunikasjon sterkere i organisasjonshverdagen.

Denne studien kan kanskje si noe om et nytt fenomen i helsesektoren. Økt satsning på kommunikasjon viser igjen i opprettelsen av informasjonsavdelinger og kommunikasjonsstrategier, men hvordan ser dette ut i et enkelt foretak? Det er viktig å se på hvordan dette påvirker organisasjonshverdagen, det er det denne studien kan være et ledd i.

I et større perspektiv tilfører denne studien funn som kan si noe om kompleksiteten offentlige organisasjoner bærer i seg i møtet med nye moderne trender. (Røvik 1998) Funn i denne studien understreker det som Meyer og Rowan (1997) påpeker om at oppskrifter som kommer utenfra ikke alltid passer like godt til de eksisterende strukturene. Dette vil jeg si at er beskrivende for kommunikasjonsstrategien til Helse Stavanger, men at det skjer en gradvis tilpasning når organisasjonen endrer seg i kjølevannet av direktørskifte og en del intern strid. Denne utviklingsprosessen er et interessant fenomen i en større sammenheng. Det har vært en inkrementell utvikling, en tilpasning til kommunikasjons situasjonen i Helse Stavanger som ofte er kjennetegnende for offentlige organisasjoner.

I avhandlingen *”Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere”* (Wæraas 2004) stilles spørsmålet om nytteeffekten ved bruk av konsulenthjelp. Avhandlingen vurderer nytteeffekten av at det brukes kommunikasjonsbyrå i offentlige organisasjoner og spør seg om nytteeffekten er som keiserens nye klær:

”Samlet tror jeg det vil være riktig å si at ingen av prosjektene førte til noen forbedring av de to organisasjonenes legitimitet. Det er en nokså nedslående konklusjon, men sannsynligvis riktig. Så kan det selvsagt diskuteres om dette er byråenes ”skyld”, om det må forklares ut fra at deres bidrag var marginalt i forhold til prosjektenes omfang, at NSBs og UiTøs kompetanse på området var for liten, deres evne til å koordinere bestillinger fra byråene for dårlig, det samme med prosjektledelse og fremtidig planlegging, selvinnsikt, osv.” (Wæraas 2004:272)

Wæraas mener bruken av kommunikasjonsrådgivning tilførte lite. Studien av Helse Stavangers kommunikasjonsstrategi kan vise til lignende funn. Strategien er utarbeidet etter en standard-oppskrift som er ”kjøpt” inn utenfra, og det har blitt uttalt at det var vanskelig å putte helseforetakets mål inn i en enkel oppskrift eller strategi. Det viser igjen i praksisen til aktørene i organisasjonen at strategien var vanskelig å lage og vanskelig å spre og kommunisere ut i foretaket. Dette kan jeg si fordi funn viser at det eksisterer lite kunnskap om kommunikasjonsstrategien og den blir heller ikke vurdert på en konsistent måte av aktørene. Kommunikasjonsstrategien uttaler en del målsetninger og visjoner som ikke i tilstrekkelig grad gjenkjennes og etterlevs i foretaket.

Denne studien er en liten, men konkret studie av et relativt nytt fenomen i offentlig sektor. Det er et spennende tema, men kan være vanskelig å håndtere fra et forskerståsted. Mange

aspekt spiller inn og det kan være vanskelig å finne en god teoretisk tilnærming som fanger opp disse aspektene. Jeg vil påpeke at det viktigste har vært å utforske fenomenet, og å finne ut hva som kjennetegner den nye situasjonen hvor det har blitt tatt i bruk kommunikasjonsstrategi i helseforetak. I denne studien er det forsøkt løst ved å se på en konkret strategis virkning i et utvalgt helseforetak. Men den økte satsningen på kommunikasjon som verktøy i foretaksorganiseringen er så mye mer kompleks enn hva denne studiens problemstilling fanger opp. Forslag til videre forskning er blant annet å se på styre-aspektet siden det i Helse Stavangers tilfelle var styret som ”bestilte” kommunikasjonsstrategien. Det er alltid viktig å foreta komparative studier, det vil være interessant å se om situasjonen i dette caset finnes igjen i andre helseforetak. Denne studien har ikke i tilstrekkelig grad innlemmet lavere avdelinger i organisasjonen, det er det behov for. Jeg er litt inne på temaet om klinikkdirektørens rolle og denne tematikken er viktig å få tak på. Hvilken rolle spiller klinikkdirektøren i forhold til kommunikasjonsspørsmål? I *striden ved psykiatrisk klinikk* spilte klinikkdirektøren en sentral rolle i møtet med media.

Avslutningsvis vil jeg trekke en parallell til et argument som Wæraas (2004) fremsetter, det at det er et tankekors hvordan offentlige organisasjoner kan komme i fare for å kun ville kommunisere det som høres bra ut. Toveis-kommunikasjon med omgivelsene kan forsvinne i et ønske om å markedsføre seg best mulig. Det er naturlig å sammenligne utsagnet med denne studiens problemstilling ved å spørre seg om foretaket etter hvert er mer opptatt av å vurdere omdømme og kun fokusere på hvordan de kan vinne fram og få god omtale.

Kanskje stemmer dette i noen tilfeller, men jeg har også funn som kan beskrive det motsatte. Flere av informantene i denne studien mener at man ikke bør vinne en så dårlig sak som *striden ved psykiatrisk klinikk* var. Det var en organiseringsaspekt i denne saken som måtte bli tatt tak i, og det ble foretatt en reorganisering ved klinikken. Poenget mitt er at dette kanskje viser at det ikke alltid er et ønske om å vrenge sannheten for å oppnå godt omdømme eller legitimitet i omgivelsene. En innvending kan selvfølgelig være at det er lett for informantene å si dette i ettertid. Når Wæraas (2004) påpeker faren for at toveis-kommunikasjon med omgivelsene kan forsvinne i et ønske om å markedsføre seg best mulig, har jeg funn som kan tale for det motsatte i denne saken. Selv om funnene kun er representative for denne ene saken, viser det at foretaket har en refleksjon omkring slike problemstillinger. Helse Stavanger ønsket ikke å vinne fram i media for enhver pris i *striden ved psykiatrisk klinikk*.

Litteratur:

Andersen, Svein S.(1997) *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Byrkjeflot, Haldor og Angell, Svein Ivar (kommende) Diverse som omhandler kommunikasjon.

Christensen, Tom og Lægreid, Per (2001) *New Public Management. The transformation of ideas and practice*. Great Britain: Ashgate

Cresswell, John W.(2003) *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* US: Sage Publications

Egeberg, Morten (1995) *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet* Aschehoug/Tanum Norli

Grennes, Carl Erik (1999) *Kommunikasjon i organisasjoner Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker* Oslo: Abstrakt forlag

Hallingstad, Rune (2004) *Regional styring i lys av foretaksorganiseringen. En sammenlignende studie av Helse Vest-Norge RHF og Helse Midt-Norge RHF* Bergen, Rokkansenteret Rapport 03-2004

Odd Rune Hegrenes (2005) ”*Fra forvaltning til ledelse. En studie av topplederrekruttering i helseforetak*” Hovedfagsoppgave, Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen

Herfindal, Sturla (2005) *Veien frem til sykehusreformen – En studie av beslutningsprosessen bak lov om helseforetak*. Bergen, Rokkansenteret. Rapport 5-2004.

Holme, Anbjørn (kommende) Utviklingen av informasjonsfunksjonen ved sykehus Hovedfagsoppgave ved Institutt for Administrasjon- og Organisasjonsvitenskap Universitetet i Bergen

Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn (1993) *Metodevalg og metodebruk* Tano

- Johnson, Hege (2005) *Media - vaktbikkje og pragmatisk publikumsfrier?*
Hovedfagsoppgave, Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen
- Kjos, Kari (2005) *Ledelse i en endringsprosess. - En studie av toppledere i fire lokale helseforetak.* Hovedfagsoppgave, Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen
- Llewellyn, Sue og Tappin, Emma (2003) *Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness* Journal of Management Studies 40:4 June 2003 0022-2380
- March, James G. og Olsen, Johan P. (1995) *Democratic governance* New York: Free Press
- Meyer, John W. og Rowan, Brian (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.* The American Journal of Sociology Vol 83, No 2
- Mintzberg, Henry (1979) *The structuring of Organizations* London: Prentice-Hall
- Nerheim, Siri Torvestad (2005) *Hvem skal lede? – Nasjonal profesjonsdebatt og lokale erfaringer ved innføring av enhetlig ledelse i helseforetak.* Hovedfagsoppgave, Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen
- Ragin, Charles C. og Becker, Howard S. (1992) *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry* Cambridge: Cambridge University Press
- Roness, Paul G. (1992) *Forvaltningspolitikk gjennom organiseringsprosesser.* Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap og LOS-senteret. Dr. Polit avhandling.
- Roness, Paul G. (1997) *Organisasjonsendringer. Teorier og strategier for studier av endringsprosesser.* Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet* Bergen: Fagbokforlaget

- Scott, Richard W.(1998) *Organizations. Rational, natural and open systems* Prentice Hall International Editions
- Silverman, David (2001) *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage
- Sveri, Torgeir (2004) "*Strukturer og reformer*" -*En kvalitativ analyse av reformen "enhetlig ledelse" sett i lys av sykehusets arbeidsorganisering*" Hovedfagsoppgave, Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen
- Weber, Max (1978) *Makt og byråkrati* Oslo: Universitetsforlaget
- Whittington, Richard (2002) *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag
- Wæraas, Arild (2004) "*Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*" Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø Dr. gradsavhandling.
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*" Newbury Park: Sage
- Zey. Mary (1998) *Rational choice theory and organizational theory. A critique*. California: Sage Publications

Internett:

Generelle nettsteder:

Helse- og omsorgsdepartementet:

<http://www.odin.no/hod/norsk/bn.html>

www.helse-vest.no

www.helse-stavanger.no

www.polis.no

Hjemmeside: Helse Stavanger

<http://www.helse-vest.no/sw7430.asp>

<http://www.helse-stavanger.no/upload/Komm.strat.doc>

<http://www.polis.no/about.html> 11/8-05

<http://www.odin.no/hod/norsk/dok/regpubl/otprp/030001-050012/hov002-bn.html> 4/5-05

http://www.helse-stavanger.no/templates/page_32.aspx 4/2-05

http://www.helse-stavanger.no/templates/page_53.aspx 4/2-05

http://www.helse-stavanger.no/templates/page_730.aspx 7/3 -05

<http://www.helse-stavanger.no/upload/Info.leders%20arbeidsoppg.doc> 14/5 2005

http://www.helse-stavanger.no/templates/page_735.aspx 21/4-05

http://www.helse-stavanger.no/templates/page_737.aspx

Dokumenter fra foretaket:

Kommunikasjonsstrategien

Diverse årsmeldinger og styringsdokumenter.

Offentlige dokumenter:

Lov om helseforetak m.m av 15 juni 2001 nr. 93

NOU 1996:5 Hvem skal eie sykehusene?

Ot. prp. nr 66 (2000-2001) Om lov om helseforetak m.m (helseforetaksloven)

SHD – Høringsnotat: Forslag om statlig overtakelse av sykehusene. 18 januar 2001

SHD rapport: Sykehusreformen noen eierperspektiv. September 2001

SHD rapport: Sykehusreformen – Hva har skjedd det første året? Desember 2002

Avisartikler:

Stavanger Aftenblad 01.03.05 "Helse Vest godkjente ny psykiatriplan"

Stavanger Aftenblad 19.02.05 "Fornøyd klinikkdirektør"

Stavanger Aftenblad 25.01.05 "Fornøyd med psykiatriske poliklinikker"

Stavanger Aftenblad 12.01.05 "Omorganisering i psykiatrien: Stort arbeid på kort tid"

Stavanger Aftenblad 04.01.05 "Vi måtte gjøre det vi følte var best for alle"

Stavanger Aftenblad 04.01.05 "Psykiatrien i Rogaland: Maktkamp siden 80-tallet"

Stavanger Aftenblad 11.12.04 "Leder: Striden må ikke ramme de syke"

Stavanger Aftenblad 10.12.04 "Kritiske sykepleiere"

Stavanger Aftenblad 10.12.04 "Vi følger opptrappingsplanen"

Stavanger Aftenblad 10.12.04 "Fylkesmannen har fått nok"

Stavanger Aftenblad 10.12.04 "Mental Helse Norge: Ekstrem arroganse"

Stavanger Aftenblad 01.12.04 "Psykiater slakter SIR-klinikk"

Stavanger Aftenblad 01.12.04 "Sjefslege Jan Olav Johannesen avviser stor misnøye"

Stavanger Aftenblad 23.11.04 "- Innleggelse gjør meg sykere"

Stavanger Aftenblad 25.11.04 "Situasjonen er grotesk"

Stavanger Aftenblad 23.10.04 "Maktkamp for åpen scene"

NRK.no-NRK Rogaland 18.02.05 "SUS presses til omlegging"

Adressa.no 20.04.05 "Fører sykehusreformen til mer byråkrati?"

<http://www.adressa.no/nyheter/article495095.ece>

Aftenposten.no 17.01.05 "Legg ned de regionale helseforetakene og etabler en egen sentral enhet"

<http://www.aftenposten.no/helse/article949627.ece>

Informanter:

Administrerende direktør Gunnar Hall Skavoll

Fag- og foretaksdirektør Stein Tore Nilsen

Informasjonsleder Elisabeth Schanche

Vikarierende informasjonsleder Tore Kopren

Informasjonsmedarbeider Fredrik Feyling

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