

EN DANS PREGET AV FORHANDLINGER

Om kommunikasjonslederne i sykehusene og media



MARIANNE NIKOLAISEN SOLBAKK er stipendiat i organisasjons- og ledelsesvitenskap ved Universitetet i Tromsø (UIT). Hennes forskning dreier seg om forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser, særlig problemstillinger knyttet til identitetsutvikling, transparens og omdømme-håndtering i offentlig sektor. Solbakk jobber nå som forsker ved IRIS, International Research Institute of Stavanger.



HOGNE LERØY SATAØEN har doktorgrad i sosiologi fra Universitetet i Bergen, på en avhandling om kommunikasjonsarbeid i norske sykehus. Sataøen har jobbet som forsker ved UNI Rökkansenteret, og hans forskningsinteresser spenner fra reformprosesser i offentlig sektor, sykehusorganisering til energi- og miljøpolitikk. Sataøen er nå postdoktor ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.

INTRODUKSJON

Røvik (2007) omtaler omdømmehandling¹ som en av de syv viktigste organisasjons- og ledelsestrendene på 2000-tallet. En stadig viktigere organisasjonsoppgave som følge av dette er å skape gode relasjoner til media, både fordi mediens dagsordenfunksjon (McCombs 2004) og mediens fortolkningsrammer (Johnson-Cartree 2005) er med på å påvirke omdømmet. I kjølvannet av sykehusreformene på begynnelsen av 2000-tallet har norske sykehus blitt utrustet med kommunikasjonsavdelinger med kommunikasjonsledere i spissen, og det har vært en fordobling av antall ansatte med kommunikasjonsoppgaver (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). De nyslåtte kommunikasjonslederne sitter nå i sykehusenes topledelse, og kommunika-

sjonsarbeidet beskrives som mer «strategisk» og derfor som mer prestisjefyllt enn tidligere (Byrkjeflot og Angell 2007:128). Studier viser at sykehusene i økende grad er opptatt av å pleie sitt omdømme, og at det er kommunikasjonslederne som skal koordinere denne jobben (Wæraas, Østhus og Solbakk 2008). De fleste offentlige organisasjoner gjennomfører i dag omdømmeundersøkelser med jevne mellomrom (Brønn 2011). I noen av disse undersøkelsene er også organisasjonens fremstilling i media et sentralt element. Det er likevel ikke gjort empiriske studier av kommunikasjonslederens arbeid med, og forhold til, media i Norge. Dette er paradoksalt, da kommunikasjonsavdelingene i økende grad legger press på de ansatte i sykehusene om å forholde seg til media på bestemte måter (Sataøen 2011).

Studier av relasjonen mellom PR-bransjen og nyhetsmedia viser at aktørene i PR-bransjen og journalister er gjensidig avhengige av hverandre og dermed oppretter nære relasjoner (Larsson 2009). Forholdet blir beskrevet

1. Omdømme forstås her som omgivelsenes oppfattelse av organisasjonen over tid (Brønn og Ihlen 2009). Omdømmehandling referer til systematiske bestrebelsler for å påvirke disse oppfatningene.

vet som en dans preget av forhandlinger (Gans 1980, Allern 1997), hvor kommunikasjonslederne kan opptre som åpnere og lukkere, som *broer* og *buffer* (Grunig 2009). Utviklingstrekk i mediene og organisasjoner skaper nye betingelser for *hvem* som fører i dansen.

Gjennom intervjuer med kommunikasjonsledere i sykehusene retter vi her søkelyset mot denne dansen, og vi spør: Hvilken rolle har kommunikasjonslederne i forholdet mellom sykehus og media?

TEORETISK RAMMEVERK

Som et teoretisk bakteppe presenteres presset på organisasjoner om å være transparente, samtidig som de også forventes å være strategiske. Fokuset på transparens legger føringer for hvordan dansen mellom kommunikasjonsledere og media kan gå for seg, det er selve «dansegulvet» aktørene kan bevege seg innenfor. Deretter gjør vi rede for forholdet mellom journalister og kommunikasjonsledere, før vi til sist tar for oss to roller som er beskrivende for kommunikasjonslederne i sykehusene: buffer og bro.

ÅPEN OG STRATEGISK

Presset dagens organisasjoner møter for å være åpne og transparente er stort, også i sykehusene (Levay og Waks 2006). Åpenhetspresset øker i takt med utviklingen av nye teknologier, og det er også nedfelt i lovverket gjennom offentlighetsloven. Offentlighetsloven er en lov om innsynsrett i offentlige dokumenter. Loven oppfordrer til meroffentlighet. Dette betyr at offentlige organisasjoner oppfordres til å gi innsyn i saker som i utgangspunktet kan unndras offentlighet. Dette skjer for eksempel ved å slukke konfidensielle opplysninger før dokumentene gjøres tilgjengelige. Dette betyr også at sykehusene bruker store ressurser på å gå gjennom og slukke opplysninger som blir begjært utlevert (Satao 2011). For å møte kravet om transparens forsøker organisasjonene også å fremstå konsistente og koordinerte. Idealet er at det skal være samsvar mellom hva man sier og hva man gjør, mellom substans og fremtreden (Byrkjeflot og Angell 2011, Alvesson 1990). Sykehuset er en kompleks ekspertorganisasjon som i utgangspunktet passer dårlig til de enkle skjema som media ofte presser saker inn i (Eide 1998), og en kan derfor tenke seg at det å kommunisere helhetlig vil være en utfordrende oppgave nettopp fordi organisasjonen

SAMMENDRAG

Artikkelen er et bidrag til forskningen på ledelsesutfordringer knyttet til nye organisasjonstrender. Søkelyset rettes mot utfordringer i forholdet mellom organisasjoner og media. Gjennom intervjuer med ledere av kommunikasjonsavdelinger i norske sykehus svarer vi på følgende problemstilling: Hvilken rolle har kommunikasjonslederne i forholdet mellom sykehus og media? Lederne av sykehusenes kommunikasjonsavdelinger er buffer for organisasjonens relasjon med media. Samtidig ønsker de å være broer mellom et økende antall journalister og sykehuset. I artikkelen diskuteres en observert spenning mellom kravet om transparens og meroffentlighet på den ene siden og strategiske vurderinger av hva, når og hvordan saker i sykehusene bør fremstilles, på den andre siden. Transparens oppstår ikke bare som følge av krav fra myndigheter, pasienter og media om å vise hva en holder på med internt, det er også en strategi fra organisasjonens side for å fremstå som åpen, ærlig og redelig. Kommunikasjonslederne spiller en viktig rolle for sykehusenes omdømmehåndtering og relasjoner til media. Som det går fram av artikkelen, påvirker dette også prioriteringer og beslutninger i sykehusene.

Nøkkelord: omdømmehåndtering, media, sykehussektoren, kommunikasjonsleder, transparens

i seg selv er uensartet med ulike verdier og målsetninger. Ifølge Allern (2006) fører kravet om åpenhet til at organisasjoner presses til å ha en klar medie-strategi og yte medietrening til ansatte. Evnen til å takle pågangen fra ulike deler av offentligheten blir essensielt. Transparensidealet er derfor ikke entydig, fordi kravet om åpenhet fører til motstrategier. Wæraas (2011:110) påpeker for eksempel at å holde en del ting hemmelig for publikum kan være nødvendig for å opprettholde tillit, spesielt for offentlige organisasjoner. Organisasjoner må derfor reflektere over *hvordan* de skal formidle at de er åpne, hva de skal si, til hvem og hvordan (ibid.). Transparenskravet kan med andre ord både være en følge av press utenfra om

å vise *hva* en holder på med internt, samtidig som det kan være et strategisk virkemiddel til bruk for å *skape* bildet som vises utad. At organisasjoner må jobbe mot å bli mer transparente, har betydning for kommunikasjonsledernes rolle og deres dans med journalister.

JOURNALISTEN OG KOMMUNIKASJONSLEDEREN

Røvik (2011) har studert «kommunikatørenes» inntog i offentlig sektor og hevder at mediene blir mer nærgående og oppsøkende, ikke minst overfor offentlige virksomheter. Røvik viser til at antallet journalister i Norge har økt fra 4500 i 1987 til 9500 i 2011. Presset til å produsere og levere har blitt døgkontinuerlig som følge av nettmedier og utvidete nyhetssendinger (Røvik 2011:75). Vi lever i en redigert offentlighet som krever at aktørene tilpasser seg en journalistisk form og utnytter mediens særtrekk når de søker innflytelse (Vanebo 2011). Det er rimelig å anta at disse faktorene setter rammer for det daglige arbeidet til sykehuses kommunikasjonsledere (Røvik 2011). Det kreves innsyn i offentlige beslutningsprosesser, og prinsipielt skal kommunikasjonslederne i offentlig sektor opptre som støttespillere for journalister og andre på jakt etter informasjon (Allern 2006).

Relasjonen mellom kommunikasjonsarbeidere og journalister har blitt karakterisert som et hund-og-katt-forhold (Ottosen 2004). Doorley og Garcia (2011) presiserer at de to yrkesgruppene også har klare fellestrekk. Det vises til felles akademisk bakgrunn og at de to gruppene gjerne er å finne på de samme konferansene og i de samme faglige sammenhengene. Deres arbeidspraksis er derimot ulik. Mens journalisten skal få på trykk saker som seerne eller leserne finner interessante nok til å lese eller høre om, skal kommunikasjonslederen «manage the company's engagement with the journalists in ways that ultimately benefit the company, or are, at minimum, fair» (ibid.:84). Den gjensidige avhengigheten gjør at kommunikasjonslederen oppfordres til å bygge et godt forhold til journalistene som skal være myntet på respekt og forståelse fra begge side (ibid.). Allern (1997, 2006) skriver om hvordan profesjonelle kilder gir informasjon på enkelte felt for å unngå at journalister «graver» på andre felt som er oppfattet som mer ømtålig. I medieforskning er denne relasjonen tradisjonelt forstått som et bytte av informasjon for oppmerksomhet (Allern 1997: 251). Allern viser at det-

te byttet også er preget av hemmelighold, der journalister og media kan møte lukkede dører og «ingen kommentar» (ibid.).

KOMMUNIKASJONSLEDEREN SOM BRO OG BUFFER

To ulike måter å se PR-rollens funksjon i organisasjoner på blir her presentert for å synliggjøre hvilke roller kommunikasjonsledere kan innta i forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene.² Rollen som *buffer* beskrives ved at kommunikasjonslederen fungerer som en taktiker som jobber for å fremstille organisasjonen på en bestemt måte (Grunig 2009). En slik strategi er egnet til å hindre at omverdenen blander seg inn i det som skjer internt (van den Bosch og van Riel 1998), som et beskyttende skjold for å redusere usikkerhet (Scott 1987). Ifølge Grunig (2009) er det bildet av kommunikasjonslederen som *buffer* som er dominerende blant journalister og hvordan folk flest tenker om kommunikasjonsfunksjonen i organisasjoner, samtidig som flere av utøverne av denne funksjonen også selv ser på sin rolle som *buffer*. Grunig mener kommunikasjonslederne heller bør fungere som *broer* mellom organisasjon og omgivelsene. Som *bro* forsøker man å tilpasse organisasjonens aktiviteter til omgivelsenes og de eksterne interessentenes forventninger (Scott 1987). Organisasjonen spiller her på lag med eksterne interessenter, noe som er viktig blant annet for å styrke sin posisjon i markedet fra interessenter den er avhengig av (ibid.). Det vil være utfordringer knyttet til å etterleve *bro*-rollen i sykehusene. Sykehusene er utpregede ekspertorganisasjoner, og forholdet mellom den enkelte lege og pasienten har historisk vært det sentrale omdreiningspunkt i sykehusets forhold til omgivelsene. Sykehusene har derfor praktisert en streng taushetsplikt, og det har vært forventet en reaktiv heller enn en proaktiv kommunikasjonspraksis med sterke normer om ikke å annonsere for egen virksomhet (Byrkjeflot og Angell 2007). Som vi har sett, bidrar imidlertid kravet om transparens til at også sykehusene må åpne seg opp i større grad. Det er også grunn til å tro at dette har betydning for kommunikasjonslederrollen.

2. Allern (1997) beskriver PR som det vi i Norge gjerne oversetter til «informasjon og samfunnskontakt». PR-arbeidet i organisasjoner som Grunig (2009) her beskriver, virker å være overførbart til kommunikasjonsavdelingene i den norske sykehussektoren selv om ikke ordet PR brukes her i like stor grad.

METODE

Datagrunnlaget for artikkelen består av to runder semi-strukturerte intervjuer (Thagaard 1998) med kommunikasjonsledere ved de norske helseforetakene og er en del av to ulike doktorgradsprosjekter om omdømme- og kommunikasjonsarbeid i sykehusene. Intervjuene fant sted i 2008 og 2009 og omfatter til sammen 49 intervjuer. Intervjurunden i 2008 inkluderte 27 informanter og ble gjennomført per telefon, der intervjuene hadde en varighet på 30 til 90 minutter. Intervjuene gjort i 2009 varte fra 60 til 90 minutter. Denne gangen dreide det seg om 22 kommunikasjonsledere. Over halvparten av intervjuene ble gjort på informantenes arbeidsplass. Intervjuguidene dekket flere av de samme temaene som kommunikasjonsledernes plass i organisasjonen, innholdet i eksternt og internt kommunikasjonsarbeid, arbeidets formalisering og yrkesroller. I intervjusituasjonen fikk vi også tilgang til en del skriftlig materiale (kommunikasjonsplaner, avtaler, strategier osv.). Dette ble brukt som bakgrunnsmateriale.

Forfatterne jobbet sammen i analyseprosessen, og begge hadde tilgang til hele datamaterialet mens prosessen pågikk. Intervjumaterialet er analysert induktivt ved hjelp av temabaserte innholdsanalyser av intervjuene. Det transkriberte materialet ble gjennomlest flere ganger. Innholdet ble så brutt ned i mindre deler og kategorier, og ved hjelp av matriser ble relevante og hyppig brukte begreper og tema i intervjuene identifisert og sammenlignet. Informantenes forhold til media, opptatthet av media og snakk om media skilte seg tidlig ut i det samlede datamaterialet og ble funnet som interessant å dykke dypere ned i. I denne prosessen endte vi opp med to utfordringer som skilte seg ut på tvers av materialet. Begge utfordringene handler om forholdet mellom sykehusene og media, og viser til hvilke roller kommunikasjonslederne har. Den første utfordringen er knyttet til ønsket om å være åpne og transparente, samtidig som en også må være strategiske i hvordan mediesaker om sykehuset skal fremstilles utad. Den andre utfordringen vi diskuterer, handler om sykehusorganisasjonens kompleksitet i møtet med media. Denne utfordringen tematiserer særlig kravet media stiller om forenkling, noe som oppleves som vanskelig i en kompleks organisasjon som sykehuset er. Beskrivelsene av disse utfordringene bidrar til å forstå hvilken rolle kommunikasjonslederne har i forholdet mellom

sykehus og media. Slik får artikkelen også frem sentrale sider ved, og utfordringer for, samtidens norske organisasjoner.

**KRAVET OM TRANSPARENS:
«HER ER DET FULL ÅPENHET, MEN ...»**

Kravet om transparens som ble beskrevet i artikkelens teoridel, fører med seg nye forventninger til kommunikasjonslederne, der idealene er åpenhet, helhet og konsistens. I sykehusene er det ofte kommunikasjonslederne som skal koordinere arbeidet med å fremstå helhetlig. En tydelig problematikk i materialet er kommunikasjonsledernes ideal om åpenhet kontra ønsket om å fremstå helhetlig. Yrkesidealet til kommunikasjonsarbeiderne handler nettopp om å være åpne, slik dette intervjuutdraget viser: «Håper det snart blir slutt på myten om at kommunikasjonsdirektører bare jobber for å tildekke ting. Det er absolutt ikke slik det er.» Samtidig er det grenser for åpenheten, noe de fleste informantene tematiserer i intervjuene. Det er eksempler på saker som kommunikasjonsavdelingen ønsker å skrive om i internavisa, men som de ikke får lov til å publisere av sykehusledelsen. Dette viser at kommunikasjonslederne ikke alltid får gjennomslag for sine synspunkter, selv om de i økende grad er inkludert i sykehusledelsen i staben rundt administrerende direktør. Den mest vanlige modellen for organiseringen av kommunikasjonsfunksjonen i sykehusene er at dette er en definert enhet på mellom to og ni ansatte. Lederen av denne enheten er videre plassert i foretaksledelsen og rapporterer til administrerende direktør. Intervjuene med kommunikasjonslederne i sykehusene viser at de stort sett opplever å ha fått større betydning i strategiske spørsmål, noe som bekreftes i Gulbrandsen og Eriksens (2013) studie om norske kommunikasjonsrådgivere anno 2013. De finner at 76 prosent av norske kommunikasjonsrådgivere opplever at ledelsen har forståelse for kommunikasjon som strategisk verktøy.

Kommunikasjonslederne står i et spenningsforhold mellom full åpenhet på den ene siden og strategisk eksponering av organisasjonen på den andre. Materialet viser at det er kontinuerlige diskusjoner rundt denne typen spørsmål, selv om svaret kan variere fra sak til sak. Allern fremstilte mediestrategier og medietrening som viktig blant annet på grunn av økt vekt på å være åpne organisasjoner. Mediestrategier vil kunne være

med på å gjøre sykehusets ansatte tryggere i møter med mediene. Dette vil kunne fungere som felles holdpunkter for ansatte. Ved å ha slike strategier for hvordan og hvem som skal kommunisere utad, forsøker man å sikre et helhetlig bilde mot omgivelsene, noe som de fleste informantene understreker som ønskelig.

Når det gjelder sykehusets mulighet til å rette opp det negative bildet de føler media ofte presenterer, oppfatter informantene at det begrenses på grunn av taushetsplikten og hensyn til personvernet. Det er rett og slett umulig for sykehus å være helt åpne for omverden:

[...] det er tøft å få negative oppslag om en sak man på ingen måte kan kommentere eller korrigerer fordi man vil komme i konflikt med personvernet. Særlig når man vet at journalisten er klar over at vi ikke kan gå inn og si noe om det. (kommunikasjonsleder, helseforetak)

Det vil med andre ord alltid være situasjoner hvor en ikke får presentert flere sider av en sak. Informantene peker på dette som en av de mest utfordrende sidene ved sin jobb. Her kommer også servicerollen overfor media i konflikt med taushetsplikten. Også spørsmålet om timing oppleves som en utfordring. Når saker er besluttet (for eksempel byggeprosjekter, organisasjonsendring, sammenslåinger), er det andre betingelser for hvordan kommunikasjonen utformes, enn når sakene er på diskusjonsstadiet. Når avgjørelsen er tatt, forventes det også at «rekkene sluttes» om en felles kommunikasjonsstrategi utad.

I utdraget under illustreres kommunikasjonslederens strategi om å være åpne. Man ønsker å selge inn positive saker til media for å utvide et ofte negativt bilde. Samtidig fokuseres det på tillit og gjennomsiktighet gjennom også å vise frem uønskede hendelser:

Det ligger i sakens natur at media skal være kritiske osv. Da blir det jo ofte de negative sakene som kommer i media ... da blir det vår jobb å utvide bildet. Det å være åpen om det som er negativt, er like viktig, synes jeg. For tillit. Vi har ikke fått det helt i system enda, men når vi får det i system: å melde uønskede hendelser, der skal det også legges inn om vi får tilbagemelding fra tilsyn osv. Skal legges ut på nettsida fortløpende, dette har vi fått kritikk for, dette gjør vi

for å rette på det. Bedre enn å ha det innerst inne i en postjournal og håpe at ingen ser det. Det er alltid noen som finner det. Er bedre å være den første til å fortelle. Da kan man faktisk si at man gjør noe med det. (kommunikasjonsleder, helseforetak)

Intervjuene med kommunikasjonslederne i de norske helseforetakene viser at de inntar en servicerolle (Allern 2006) overfor media. Kommunikasjonslederne opererer likevel ofte som en buffer mellom organisasjonen og media, og i mange tilfeller arbeides det systematisk og strategisk med å styre bildet media og omverdenen ellers har av organisasjonen. Samtidig ønsker kommunikasjonslederne sterkt å være broer, gjennom å fremstå ærlige og åpne, noe det siste intervjuutdraget viste. Slik Wæraas (2011) påpeker, kan det å holde noen forhold skjult være en forutsetning for vellykket omdømmehåndtering for offentlig sektor. Ut fra intervjuene er det tydelig at kommunikasjonslederne også følger en slik strategi nettopp for å skape trygghet og tillit i befolkningen.

KOMMUNIKASJONSLEDERROLLEN MELLOM MEDIAS KRAV OM FORENKLING OG EN KOMPLEKS ORGANISASJON

Litteraturen fremhever at relasjonen mellom journalist og kommunikasjonsleder er preget av et bytteforhold. Materialet vårt viser at kommunikasjonslederne i stor grad tilpasser seg forståelseshorisonter i mediene. Mange kommunikasjonsledere opplever også at det er manglende forståelse for sykehusets kompleksitet. Dette understreker Eides (1998) poeng om at et sykehus passer dårlig til enkle skjema som mediene ofte presser saker inn i. Flere informanter kritiserer journalisters forenklete framstillinger av problemstillinger i sykehusene. Det pekes på at det skrives mye feil, og mange er undrende til at sport og kulturjournalistikk er egne utdanningsspesialiteter, mens de hevder at dette ikke er tilfellet for helsefeltet. En slik måte å forstå sykehusjournalistikk på vitner om en mistro mot deler av pressen.

De fleste sykehusene har ambisjoner om å påvirke omdømmet, blant annet ved å etablere mål om antall «gode» saker som skal «selges ut» i løpet av en gitt periode. En dialogavtale innført i et helseforetak illustrerer dette. Her heter det at klinikklederne skal «løfte frem minimum 2 aktuelle saker som kan blir mediestoff [...]

i løpet av 2010». Målsettingen blir begrunnet med at helseforetaket skal ha «et aktivt forhold til media [...] og få frem positiv aktivitet i media».³ Eksemplet viser at sykehusene har et aktivt forhold til media. Det viser også at klinikklederne blir målt på hvor flinke de er i møtet med media. Kommunikasjonslederne har ansvar for oppfølging av dette.

Offentligheten er redigert, og kommunikasjonslederne opplever derfor at de i mange sammenhenger må lene seg på mediepersonligheter blant de ansatte i sykehusene. Det at helst kun de «beste» skal uttale seg, er i seg selv et interessant utviklingstrekk – spesialistene på sykehus forventes nå å være medieeksperter og mediepersonligheter, i tillegg til å være dyktige spesialister på sitt fagfelt. I intervjuene presiseres nettopp viktigheten av å trene de ansatte på møtet med media gjennom kursing slik at medarbeiderne vet hva de skal gjøre når de blir sendt ut i stormen.

Noen ganger river jeg meg i håret når jeg hører hvordan folk uttaler seg, for det høres annerledes ut enn hva jeg vet jeg ville ha sagt, men det handler om å trene folk da. Vi har medietreningskurs. [...] Journalisten har gått på kurs i intervjueteknikk, og så kommer det en fagperson som kanskje to ganger i året uttaler seg til en journalist og er dritnervøs, og er det en negativ sak, så er du enda mer nervøs. Og så får du ikke sagt det du vil. Rått løp! (kommunikasjonsleder, helseforetak)

Allern (2006) peker på at journalistbakgrunn er en fordel i rollen som kommunikasjonsleder. Overvekten av kommunikasjonslederne vi intervjuet, hadde enten bakgrunn fra journalistikk eller fra PR-bransjen. Kommunikasjonsledernes bakgrunn fører til at de er familiære med mediasamfunnets logikk og journalistiske fremstillingsformer og arbeidsmetoder. Et beskrivende eksempel er hentet fra et intervju med en kommunikasjonsleder i et distriktssykehus. Kommunikasjonslederen her hadde mange års medieerfaring, både som journalist og vaksjef. Hun hadde nettopp publisert det hun beskriver som en «kuriøs» sak på sykehusets eksterne websider. Denne typen

3. Utsagnet er hentet fra et tilsendt avtaledokument med tittelen «Dialogbasert avtale 2010, Stabsenheterne: Målområder for 2010 – kommunikasjon i dialogavtalene.» Tilsendt på e-post, 27.04.2010.

publisering mente hun er viktig for å skape positiv oppmerksomhet rundt sykehuset. Vi ser at kommunikasjonslederen legger en journalistisk målestokk til grunn:

Og journalister – og dette vet jeg fordi jeg snakker med dem – de går inn her daglig [på nettsiden til sykehuset]. Og de snapper – det er for eksempel ikke lenge før den der er snappa – det kan jeg love deg [refererer til saken hun nettopp har lagt ut]. [...] Og dette er en litt bevisst strategi – og det er litt sånn som NRK – hvis de lager en sak som de er fornøyd med, og som de vil ha mange til å se på, så sender de tips til www.sol.no. [...] Og det der genererer sykt med treff! Har du fått en sak på sol.no – da kan du bare gå hjem – for da har du fått klikkene som du trenger for dagen. (kommunikasjonsleder, helseforetak)

Eksemplet viser at kommunikasjonsledernes erfaringer fra eget arbeid i mediene spiller en rolle i det daglige arbeidet i kommunikasjonsavdelingene samt i hvilke prioriteringer som her blir gjort. Kommunikasjonslederne i sykehusene virker selv å være preget av journalistisk praksis, og i mange sammenhenger er de et brohode for mediene inn i organisasjonen.

Materialet viser at kommunikasjonsavdelingene og media står i et avhengighetsforhold til hverandre, slik som Doorley og Garcia (2011) også viser. Kommunikasjonslederne kan «gi» media saker i bytte mot gode relasjoner til en bestemt journalist eller i håp om mer vennlig og medgjørlig behandling senere. Mer konkret gir dette seg utslag i at informasjonslederne gir fra seg informasjon om «dårlige» saker for å få «gode» saker gjennom ved senere anledninger. Slik bekrefter dette Allerns (2006) funn om at profesjonelle kilder gir informasjon om enkelte felt for å unngå at journalister graver på andre felt. Vår studie viser også en annen side ved dette: Dårlige saker «byttes» mot eksponering av gode saker, og når dårlige saker gis, forventes også en gjenytelse. Informasjon byttes mot eksponering og tillit:

Intervjuer: Så dere tipser journalister?

Informant: Jada, det gjør vi titt og ofte. Men da må vi opparbeide den tilliten først, slik at når vi kommer med tips, så er det hold i det. Og vi har jo mål på det – altså antall innsolgte saker per år.

Intervjuer: Greier dere å følge opp det?

Informant: Jada, i år har det faktisk gått veldig bra. Så vi må oppjustere fordi vi har nådd målet.

Intervjuer: Er dette både gladsaker og mindre glade saker?

Informant: Ja, altså, det er hovedsakelig gladsaker. Men det som er litt av informasjonsavdelingens rolle, det er jo at når vi oppdager noe som vi skjønner at dette kommer ut uansett, så er det et lurt grep å tipse om den saken selv, i stedet for at de får det fra et annet sted. Da tar du brodden av det – og så tar du littegrann styring. Og ikke minst bygger du den tilliten du er avhengig av. Når de skjønner at dette hadde jo egentlig vært best for oss at ingen sa noen ting om, men det hender at vi kommer med det på egen hånd. (Intervju, kommunikasjonsleder, helseforetak)

Intervjuene bekrefter at forholdet mellom kommunikasjonslederen og media kan ses på som en «dans preget av forhandlinger» (jf. Allern 1997, 2006). Samtidig pekes det på at kommunikasjonslederne må spille på lag med medielogikken. I intervjuutdraget over er dette illustrert ved at kommunikasjonslederne tar over medienes bilder av hva «gode» og «dårlige» saker er. Hvem som fører i den dansen som Allern beskriver, kan således variere fra sak til sak.

AVSLUTTENDE DISKUSJON

I artikkelen har vi drøftet følgende problemstilling: Hvilken rolle har kommunikasjonslederne i forholdet mellom sykehus og media? Roller handler om forventninger til en aktør i en bestemt posisjon. Kommunikasjonslederrollen møter ulike forventninger fra henholdsvis media, som krever åpenhet, sykehusorganisasjonen internt, som forventer at kommunikasjonsavdelingen skal skape ro i en økende mediestorm, og journalister, som krever forenkling. Forventningene bringer også med seg utfordringer. Dette fører til at kommunikasjonslederne ofte inn tar en bufferrolle, selv om litteraturen om strategisk kommunikasjon framhever at kommunikasjonslederne bør ha en brobyggende funksjon. I så måte kan kommunikasjonsledernes bestrebelser fremstå som mislykket. Når kravet om transparens og åpenhet samtidig øker, vil en ren bufferrolle også være problematisk for kommunikasjonslederne. En organi-

sasjon som tviholder på informasjon og bare bruker kommunikasjonsledere som buffer, vil på sikt kunne tape tillit. Kommunikasjonslederne ønsker selv derfor i større grad å fungere som broer. Samtidig opplever mange kommunikasjonsledere at bufferrollen blir verdsatt internt i organisasjonen. At kommunikasjonslederne tar støytten i mediestormen, er med på å legitimere deres rolle. En hypotese er at bufferrollen gir kommunikasjonslederne legitimitet internt i organisasjonen, og at det på sikt kan åpne for mer helhetlige kommunikasjonspraksiser, i tråd med brobyggingsrollen. En for sterk orientering mot bufferrollen vil samtidig gjøre det vanskeligere for kommunikasjonslederne å forankre arbeidet sitt i sykehusledelsen. Dette er en spenning som bør studeres nærmere i andre studier.

Forholdet mellom kilder og journalister har av mange blitt karakterisert som en dans preget av forhandlinger. Som det heter i sangen – «it takes two to tango» – og denne artikkelen har vist at forhandlingene mellom kilder og journalister kan variere fra situasjon til situasjon og fra sak til sak. Hvem som er den førende parten, er derfor ikke alltid åpenbart, og i mange situasjoner er de to partene helt avhengige av hverandre. Journalister er avhengige av god og pålitelig informasjon fra kommunikasjonslederne, mens kommunikasjonslederne trenger journalister når «gode» saker skal ut. Bufferrollen som kommunikasjonslederne i sykehusene ofte har, kan være et forsøk på å unngå «slinger i valsen» (Kristensen 2004).

I lys av tidligere studier av kommunikasjonsfunksjonen i sykehus har artikkelen vist at det synes å ha skjedd et paradigmeskifte i synet på ledelse i sykehussektoren. Sykehusene har tradisjonelt vært preget av lege-pasient-relasjonen og sterke profesjoner. Denne studien viser at kommunikasjon og meningskaping har fått en gjennomgripende betydning for ledelse i sykehusene. Mediene setter dagsorden og blir stadig mer nærgående. Flere stemmer slipper til, kanalene blir flere, og stadig flere flater skal fylles. Kommunikasjonsledernes har en viktig funksjon i å håndtere disse kravene. Kommunikasjonslederne blir med dette viktig både for omdømmehåndtering og relasjoner til media, men også for meningskaping og prioriteringer i sykehusene, og dermed også beslutninger. Når antallet positive medieoppslag er en del av lederkontraktene i sykehusene, og når kliniske medarbeidere forventes å

være mediepersonligheter, viser det at kommunikasjonslederrollen i løpet av kort tid har blitt viktig. Når dette skjer i sykehusene, som tradisjonelt har vært lukkede organisasjoner preget av streng praktisering av taushetsplikten og et skarpt fokus på selve profesjonsut-

øvelsen, må det forventes å være et utviklingstrekk ved de fleste organisasjoner i dag. Slik har artikkelen vært et bidrag til forskningen på ledelsesutfordringer knyttet til nye organisasjonstrender gjennom en grundig empirisk kvalitativ studie av kommunikasjonslederrollen. **M**

LITTERATUR

- Allern, S. 1997. *Når kilden byr opp til dans; søkelys på PR-byråene og journalistikken*. Oslo: Pax forlag.
- Allern, S. 2006. Nyhetsmediene og PR-bransjen. I: B. Von der Lippe (red.): *Medier, politikk og samfunn*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image. *Organization Studies*, 11: 173–194.
- Brønn, P. og Ø. Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brønn, P. 2011. Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I: A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S.I. Angell (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. og S.I. Angell. 2007. Dressing up hospitals as enterprises. I: P. Kjær og T. Slaatta (red.): *Mediating Business. The Expansion of Business Journalism*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Byrkjeflot, H. og S.I. Angell. 2011. Omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i sykehus. I: A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S.I. Angell (red.): *Substans og fremtreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Doorley, J. og H. Garcia. 2011. *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Abingdon: Routledge.
- Eide, M. 1998. Det journalistiske mistaket: mediale dilemma i det sivile samfunn. *Skjervheim-seminaret 1998*. Stalheim: Skjervheim-seminaret.
- Gans, H. 1980. *Deciding What's News*. New York: Vintage Books.
- Grunig, J.E. 2009. Paradigms of global public relations in an age of digitalization. *PRism*, 6(2): 1–19.
- Gulbrandsen, T. og I. Eriksen. 2013. *Kommunikasjonsrådgivere – en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv?* ISF-rapport 06/2013. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Johnson-Cartree, K.S. 2005. *News Narratives and News Framing: Constructing Political Reality*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Kristensen, N.N. 2004. *Journalister og kilder: Slinger i valsen?* Århus: CFJE publikasjon.
- Larsson, L. 2009. PR and the media. A collaborative relationship? *Nordicom Review*, 30: 131–147.
- Levay, C. og C. Waks (red.). 2006. *Stråvan efter transparens: Granskning, styrning och organisering i sjukvårdens nätverk*. Stockholm: SNS Förlag.
- McCombs, M.E. 2004. *Setting the Agenda: The Mass Media and Public Opinion*. Cambridge, UK: Polity.
- Ottosen, R. 2004. *I Journalistikkens grenseland. Journalistrollen mellom marked og idealer*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Røvik, K.A. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. 2011. Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor. I: A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S.I. Angell (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sataoén, H.L. (2011). *Frå folkeopplysning til omdømmehåndtering? Om institusjonalisering og profesjonalisering av informasjons- og kommunikasjonsarbeid i norske sjukehus*. Ph.D avhandling i sosiologi, Universitetet i Bergen.
- Scott, R. 1987. *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. London: Prentice Hall International.
- Thagaard, T. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vanebo, J.O. 2011. Institusjonell ombygging av staten og offentlig sektor. I: J.O. Vanebo, T. Busch, E. Johnsen og K.K. Klausen (red.): *Modernisering av offentlig sektor, trender, ideer og praksiser*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- van den Bosch, F. og C. Riel. 1998. Buffering and bridging as environmental strategies of firms. *Business strategy and development*, 7(1): 24–31.
- Wæraas, A. 2011. «Alt om min etat»: Transparenstrenden i offentlig sektor. I: A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S.I. Angell (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., R. Østhus og M.N. Solbakk. 2008. Det ekspressive helseforetak. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(4): 62–89.
- Wæraas, A., H. Byrkjeflot og S.I. Angell. 2011. Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og fremtreden. I: A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S.I. Angell (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.