

# **Mål, utfordringer og muligheter for omdømmehåndtering i offentlig sektor:**

## **Fra identitet via ekspressivitet og transparens til autokommunikasjon?**

**Marianne Nikolaisen Solbakk**

*Avhandling levert for graden Philosophiae Doctor – april 2014*





**Mål, utfordringer og muligheter for omdømmehåndtering i offentlig sektor:**

**Fra identitet via ekspressivitet og transparens til autokommunikasjon?**

**Marianne Nikolaisen Solbakk**

*Avhandling levert for graden philosophiae doctor*

**Universitetet i Tromsø- Norges Arktiske Universitet Institutt**

**for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging April**

**2014**



## Forord

Først av alt vil jeg takke veileder Turid Moldenæs for kloke, innsiktsfulle og motiverende innspill og kommentarer. Jeg vil også takke min tidligere veileder Arild Wæraas som vekket min interesse for temaet da jeg var masterstudent i organisasjons - og ledelsesvitenskap ved UiT, og som jeg har samarbeidet med på flere artikkelprosjekter. Arild har også bidratt med konstruktive kommentarer underveis i avhandlingsarbeidet, noe jeg er takknemlig for.

En stor takk til informantene som alle velvillig stilte opp og tok seg tid til å snakke med meg både en og to ganger.

Stipendiatmiljøet ved ISS må også nevnes. Vi tidligere stipendiatene har hatt mye gøy sammen, og jeg har mange gode minner jeg skal ta vare på. Spesielt må Berit, Maria og Ingrid nevnes. Berit, det var en fryd å dele kontor med deg! Takk for alle de interessante samtalene, både av faglig og mindre faglig karakter, på og utenfor kontoret. Den ukentlige telefonsamtalen vi har hatt i innspurten vår må vi fortsette med, forhåpentligvis med mindre frustrasjon i stemmen. Kristin og Elin, veldig glad for at jeg ble smittet av løpe- basillen og tok turen til NY med dere. Løpingen har bidratt til en «forsvarlig» gjennomføring av doktorgraden.

Renate, min kjære «samboer» i Kræmerveien gjennom årene som stipendiat. Takk for din oppbacking og for alle morsomme stunder!

De to siste årene har jeg tilbrakt i Bergen på IRIS, med utrolig flotte kolleger. Kunne ikke vært mer heldig. Forskningssjef Kåre må nevnes, som har vært svært fleksibel og latt meg jobbe med avhandlingen når jeg har ønsket det.

Hogne, takk for all din hjelp og gode faglige innspill, men også for mange fine øyeblikk i løpet av de siste årene. Et artikkelsamarbeid fikk vi også til.

Sist men ikke minst, takk for alltid å støtte meg og ha tro på meg, mine foreldre, Ellen og Tor. En spesiell takk til pappa som har vært min faste korrekturleser i alle år.



## Sammendrag

Avhandlingen belyser hvordan omdømmehåndtering kommer til uttrykk i offentlig sektor, og drøfter mål, utfordringer og muligheter med dette arbeidet. Avhandlingen består av fem artikler som beskriver ulike faser i offentlige organisasjoners omdømmehåndtering, her vist med kvalitative studier fra den norske sykehussektoren og universitetssektoren.

Avhandlingen bygger på data som er samlet inn over en tidsperiode på syv år, noe som bidrar til et innblikk i de prosesser som organisasjonene har vært gjennom i den perioden omdømmehåndtering har blitt institusjonalisert i offentlige organisasjoner. For det første pekes det på at offentlige organisasjoner møter *utfordringer* når en felles identitet skal defineres, skapes eller gjenfinnes. For det andre viser avhandlingen at omdømmelitteraturens premiss om å skape en unik organisasjon ikke nødvendigvis er målet for offentlige virksomheter. Helseforetakenes ekspressive virkemidler var heller rettet mot å formidle en felles identitet som helseorganisasjon enn som en unik og særegen organisasjon. For det tredje kommer en spenning til syne mellom offentlige organisasjoners ønske om å være transparente og strategiske på en og samme tid. Helhetlig kommunikasjon for sykehusene sin del legitimeres her ved at *målet* er å skape trygghet i befolkningen snarere enn å skjule noe, eller skille seg ut. Til sist argumenteres det for at det som i litteraturen ofte omtales som motsetninger, «substans» og «fremtreden», heller bør sees på som to størrelser som er avhengige av hverandre. Her åpner *mulighetene* for offentlige organisasjoners omdømmehåndtering seg. Gjennom å analysere offentlige organisasjoner ved hjelp av perspektivet autokommunikasjon flyttes grensene for hva som er intern og ekstern kommunikasjon. Det argumenteres for at autokommunikasjon er et fruktbart supplement til omdømmeoppskriften ettersom omdømmeprosessen i seg selv har tilbakevirkende kraft på organisasjoners identitet. Avhandlingens bidrag er således både empirisk og teoretisk.





## Publikasjonsliste

Wæraas, Arild og Marianne Nikolaisen Solbakk (2009): «Defining the essence of a university: lessons from higher education branding.» *Higher Education*, 57(4), s. 449-462.

Wæraas, Arild, Randi Østhus og Marianne Nikolaisen Solbakk (2008): «Det ekspressive helseforetak: Strategisk selvpresentasjon i den norske sykehussektoren» *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(4), s. 62–89.

Solbakk, Marianne Nikolaisen (2011): «Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan?»<sup>1</sup>I: Arild Wæraas; Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (red.), *Substans og Framtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Kapittel 11, s 180-193.

Solbakk, Marianne Nikolaisen og Hogne L. Sataøen (2013): «En dans preget av forhandlinger: Om kommunikasjonslederne i sykehus og media.» *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5/2013, s. 70-77.

Solbakk, Marianne Nikolaisen (2014): «Kommunisere med ”de andre” eller oss selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren.» *Nordiske Organisasjonsstudier*, 16.(2) s. 30-52

---

<sup>1</sup> Forlaget forvekslet den riktige utgaven av bokkapittelet med en eldre versjon. Forskjellene er minimale, men jeg har valgt å ta med den riktige versjonen i avhandlingen. Forlaget vil bruke denne utgaven ved nye opplag.



# Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>IV</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>VI</b>
<b>PUBLIKASJONSLISTE</b> .....	<b>VIII</b>
<b>INNHold</b> .....	<b>X</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering av avhandlingens tema: Omdømmehåndtering i offentlig sektor .....	4
1.1.1 Forskningsbidrag .....	5
1.2 Universitets- og sykehussektoren – noen utviklingstrekk .....	12
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	16
1.3.1 Underliggende forskningsspørsmål.....	17
1.4 Avhandlingens struktur .....	19
<b>2. SENTRALE BEGREPER OG PERSPEKTIVER</b> .....	<b>20</b>
2.1 Omdømmeoppskriftens trinn og stadier.....	20
2.1.1 Organisasjonsidentitet: hvem er vi i forhold til andre? .....	21
2.1.2 Ekspressivitet og transparens .....	24
2.3 Hvordan omdømmehåndtering i offentlig sektor forklares: en ny- institusjonell tilnærming .....	27
<b>3. OMDØMMEOPPSKRIFTENS PARADOKSER</b> .....	<b>30</b>
3.1 Identitet som noe naturlig eller konstruert .....	30
3.2 Lik eller unik? .....	33
3.3 Spenningsforholdet mellom strategi og åpenhet .....	35
3.4 Substans eller fremtreden: Omdømmebygging som autokommunikasjon?.....	38
<b>4. METODE</b> .....	<b>40</b>
4.1 Design: Forskningsprosessen og metode.....	42
4.1.1 Semistrukturerte intervjuer .....	46
4.1.2 Gjennomføring av intervjustudiene .....	47
4.1.4 Supplerende materiale.....	48

<b>4.2 Bearbeiding og analyse av materialet .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Vurdering av studiens kvalitet.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4 Etske betraktninger .....</b>	<b>52</b>
<b>5. KONKLUSJON .....</b>	<b>55</b>
<b>6. LITTERATUR.....</b>	<b>58</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE TIL KOMMUNIKASJONSLEDERNE (2009) .....</b>	<b>68</b>

# 1. Introduksjon

Det overordnede temaet for avhandlingen er de senere års utvikling i offentlig sektor mot mer omdømmehåndterende, ekspressive og transparente organisasjoner. Offentlige organisasjoner av ulike typer har blitt opptatt av sitt omdømme og har tatt i bruk et mangfold av teknikker for å best mulig håndtere dette (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Det meste av litteraturen på området tar utgangspunkt i en privat kontekst, men troen på likheten mellom organisasjonene i offentlig og privat sektor har legitimert bruken av oppskrifter hentet fra privat sektor (Christensen og Læg Reid 2001, Christensen et.al.2004). Forskning har imidlertid argumentert for at det kan være spesielle utfordringer knyttet til omdømmehåndtering i offentlig sektor dersom ”oppskriften” ikke tilpasses en offentlig kontekst. Det er imidlertid fortsatt sparsomt med bidrag på feltet, og mer forskning er etterlyst (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Salomonsen 2013). Målet med denne avhandlingen er å bidra både teoretisk og empirisk til innsikt og forståelse av ulike aspekter ved ”omdømmetrenden” i offentlige organisasjoner, gjennom grundige empiriske studier.<sup>2</sup> I avhandlingen drøftes hvordan offentlige organisasjoner forholder seg til denne utviklingen ved studier av sykehus- og universitetssektoren i Norge, og hvordan trekk ved det Kornberger (2010) kaller omdømmesamfunnet her kommer til uttrykk. Avhandlingens overordnede problemstilling er:

*Hvordan kommer fenomenet omdømmehåndtering til uttrykk i offentlig sektor? Hva er målet med, og hvilke muligheter og utfordringer bringer idealer for omdømmehåndtering med seg for offentlige organisasjoner?*

Teoretisk bidrar avhandlingen som helhet spesielt på to måter. For det første ved å vise hvordan begrepet autokommunikasjon kan videreutvikle ny- institusjonell teori når det gjelder gapet som omtales i litteraturen mellom substans og fremtreden, eller dekobling mellom prat og praksis (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Brunsson og Olsen 1990, Meyer og Rowan 1991, Røvik 1998, Brunsson 2002 ). For det andre gir begrepet autokommunikasjon et fruktbart supplement til «omdømmeoppskriften» (Byrkjeflot 2011,

---

<sup>2</sup> Deler av litteraturen om strategisk kommunikasjon og omdømme, analyserer omdømmehåndtering som en viktig og sentral trend i samtidens organisasjoner (jf. for eksempel Røvik 2007).

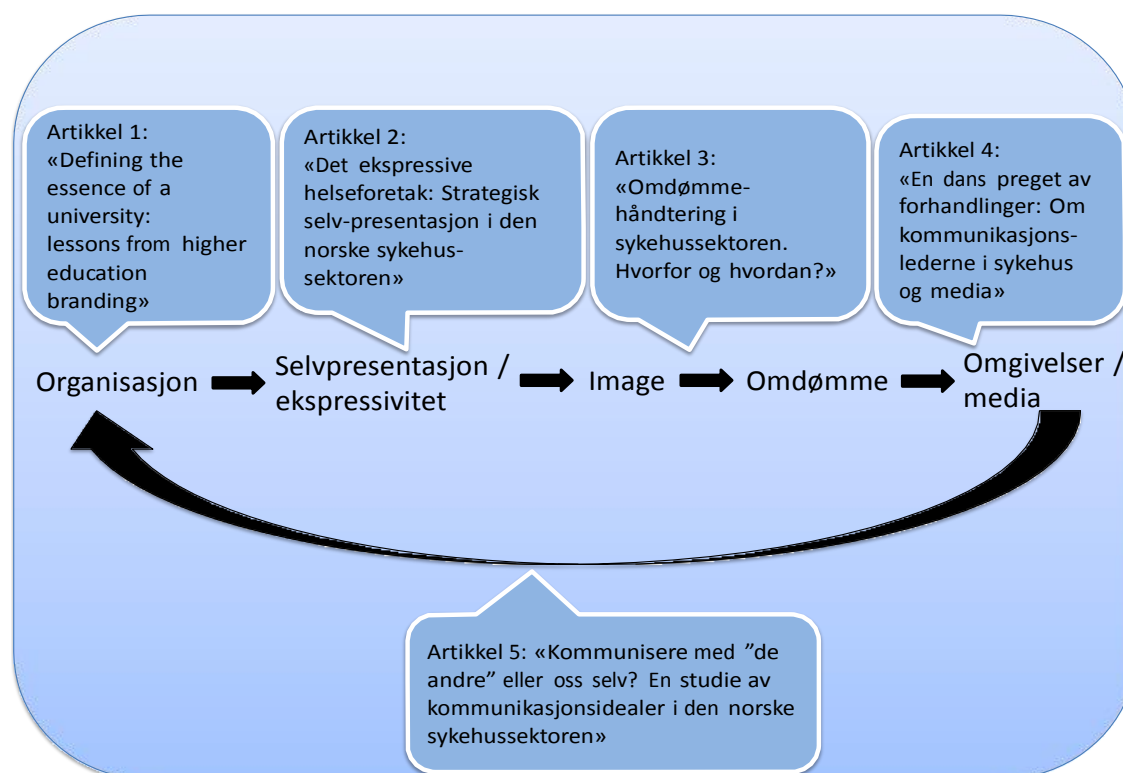
Brønn og Ihlen 2009) ved å ta høyde for at hele prosessen i seg selv har tilbakevirkende kraft på organisasjoners identitet.

Omdømme beskrives i litteraturen som en stegvis og sekvensiell prosess som utvikles fra identitet via presentasjon av identitet til image og omdømme (Byrkjeflot 2011, Brønn og Ihlen 2009). Utgangspunktet er organisasjonens interne forestilling om hvem man er som organisasjon (organisasjonsidentitet), eller hvem man *ønsker* å være. Identiteten presenteres utad via ulike typer virkemidler, før omverdenen eller interessentenes oppfatning av organisasjon måles (Brønn og Ihlen 2009: 79). Byrkjeflot (2011) fremstiller i likhet med Brønn og Ihlen (2009) omdømmeoppskriften som en prosess som starter med å definere en organisasjons identitet og ender opp med omdømme. Først gjelder det å finne ut hvem man er, altså å etablere en organisasjonsidentitet. Deretter handler det om å formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være, for så å kartlegge imaget. Til sist måles omdømmet, altså hva interessentene faktisk mener om organisasjonen (ibid.).

Avhandlingens fem artikler bidrar samlet til de ulike trinnene i omdømmeoppskriften, basert på eksempler fra den norske universitets- og sykehussektoren (jf. Figur 1 under). Den første artikkelen, *Defining the essence of a university: lessons from higher education branding*, som tar for seg de institusjonelle utfordringene som oppstod da et universitet skulle komme frem til et felles verdigrunnlag og en kommunikasjonsstrategi, belyser omdømmeoppskriftens første trinn. Den andre artikkelen, *Det ekspressive helseforetak: Strategisk selvpresentasjon i den norske sykehussektoren*, som tar for seg sykehusenes opptatthet av identitet og omdømme, bidrar spesielt til andre trinn i omdømmeoppskriften og viser hvordan og i hvilken grad sykehusene kommuniserer sin identitet til omverdenen via ekspressive virkemidler. Artikkelen gir også et bidrag til trinn en i modellen da den sier noe om bakgrunnen for dette arbeidet. Avhandlingens tredje artikkel, *Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan?*, utforsker hvorfor sykehusene har blitt omdømmehåndterende organisasjoner og hvordan sykehusene, med kommunikasjonslederne i spissen, jobber med sitt omdømme. Denne artikkelen kan også sies å bidra til flere trinn i modellen, men har sitt hovedbidrag til trinn fire. I artikkel fire, *En dans preget av forhandlinger: Om kommunikasjonslederne i sykehus og media*, rettes søkelyset mot forholdet mellom organisasjoner og media. Denne artikkelen kan derfor plasseres sist i modellen. I avhandlingens femte og siste artikkel, *Kommunisere med "de andre" eller oss*

*selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren*, drøftes hvilken grad et kommunikasjonsideal likt corporate communication (van Riel 1995, van Riel og Fombrun 2007) har blitt en rettesnor for kommunikasjonsarbeidet i sykehussektoren, og bringer inn begrepet autokommunikasjon for å forstå organisasjoners kommunikasjonspraksiser. Artikkelen bidrar med et nytt trinn til omdømmeoppskriften slik den er beskrevet av Brønn og Ihlen 2009 og Byrkjeflot 2011 i det den beskriver forholdet mellom selve omdømmeprosessen og den faktiske identiteten.

Tematisk og teoretisk befinner med andre ord artiklene seg på ulike steder i den skjematiske modellen for omdømmehåndtering, men samlet sett er avhandlingen et bidrag til å forstå offentlige organisasjoners arbeid med omdømme på ulike stadium og tidspunkt.



Figur 1: Skjematisk fremstilling av prosessen ved omdømmebygging (Brønn og Ihlen 2009, Byrkjeflot 2011), samt hvordan avhandlingens artikler belyser ulike sider ved denne prosessen.

I de neste avsnittene av introduksjonen vil jeg presisere hvilken litteratur avhandlingen forholder seg til, og jeg diskuterer avhandlingens overordnede bidrag.



## 1.1 Aktualisering av avhandlingens tema: Omdømmehåndtering i offentlig sektor

Man skal ikke langt tilbake i tid før det var få som snakket om *verdien* av et godt omdømme i offentlig sektor. Riktignok ble Statens informasjonstjeneste opprettet allerede i 1965, og arbeidet med en informasjonspolitikk for staten startet så tidlig som i 1962. Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011:16) skriver at dette var starten på en ny tid. Informasjon ble med dette et virkemiddel for staten i forlengelsen av demokratiet. Informasjonen i offentlig sektor har vel og merke blitt langt mer strategisk i dag. Man har sett en endring fra informasjon som folkeopplysning til strategisk selvpresentasjon (ibid). Nærmest alle offentlige organisasjoner med respekt for seg selv har blitt oppmerksom på at de har et omdømme, og at dette kan forbedres ved å jobbe strategisk (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:16). Vi lever i ”omdømmesamfunnet”, et samfunn der store deler av det som sies og gjøres blir vurdert opp mot omdømmet. ”Ideen om et godt omdømme er blitt alle tings gyldige målestokk” (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:21). Røvik (2011:71) poengterer også at ”omdømmesamfunnet er her, sterkt og klart”, og at ikke minst organisasjoner i offentlig sektor eksponeres for ”budskapet om å passe på sitt omdømme og sitt rykte”. Et håndfast uttrykk for dette er ifølge Røvik (2011), enheter med profesjonelt personell for å ta seg av virksomhetens utadrettede kommunikasjon.

Dagens formelle organisasjoner eksponeres for konsepter som handler om å definere hvem man er som organisasjon, hvem man vil bli, og hvordan man kan påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen (Schultz, Hatch og Larsen 2000). Å fremstå som attraktiv har blitt en selvfølge. Omdømmehåndtering kan karakteriseres som en kraftfull og tidsriktig ide om organisering (Apeland 2007, Christensen og Morsing 2005), og til fenomenet er det knyttet både forskning og en konsulentindustri (Sataøen 2011). Omdømmehåndtering tar også opp i seg flere tidligere adskilte idealer for organisasjoners kommunikasjonspraksis, slik som for eksempel corporate communication, reputation management, helhetlig kommunikasjon, branding, virksomhetskommunikasjon og strategisk kommunikasjon (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). I denne avhandlingen er det nettopp organisasjoners arbeid med, og refleksjoner om kommunikasjon, omdømme og omdømmehåndtering som står i sentrum, og i det følgende forstår jeg omdømme som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Brønn og Ihlen 2009, Wæraas 2004).

Omdømmehåndtering referer til det man planlagt og systematisk gjør for å påvirke disse oppfatningene, inkludert vedlikehold og forsvar av sitt omdømme, samt forebygging av omdømmekriser. Omdømmehåndtering omtales som et bredere og mindre normativt begrep enn omdømmebygging som i større grad symboliserer et nybyggingsprosjekt eller en reform (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Målet er å styrke omgivelsenes tillit til og oppfatninger av organisasjonen (Røvik 2007:196). Omdømmehåndtering handler både om strategi og om de mange dagligdagse kommunikasjons handlinger som utføres med tanke på å påvirke oppfatninger i organisasjonen og omgivelser på kortere eller lengre sikt (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:18). Det handler om å kontinuerlig bevege og utvikle seg i spenningsforholdet mellom den man faktisk er og den man ønsker å være (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:16). På mange måter fremstår omdømmehåndtering i dag som et svar på flere av de utfordringene offentlige organisasjoner står overfor. Salomonsen (2013) nevner i den forbindelse de kontinuerlige krav om forandringer som skjer i offentlig sektor, her spesielt de stadige reformer, mediens overvåkning, omdømmemålinger og økte krav om digitale kommunikasjonsformer med borgerne. Offentlige ledere skal ikke bare være ledere, men også kommunikatorer. De skal kommunisere opp, ut og ned, og helst på en og samme tid (Salomonsen 2013:27).

I det følgende gjøres derfor rede for sentrale sider ved forskningen på omdømme i offentlig sektor, noe som munner ut i en presisering av avhandlingens bidrag til dette forskningsfeltet.

### **1.1.1 Forskningsbidrag**

Det finnes en rekke bøker og artikler om hvordan organisasjoner *bør* arbeide med sitt omdømme (se for eksempel Brønn og Ihlen 2009, Apeland 2007 og Simonsen 2007 for norske bidrag). Denne litteraturen er til dels operasjonell og består av ”oppskrifter” for vellykket omdømmehåndtering. Litteraturen har ekspandert i takt med fagfeltet corporate communication (virksomhetskommunikasjon), der det argumenteres for hvorfor og hvordan virksomheter skal drive med omdømmehåndtering (for eksempel van Riel 1995, van Riel og Fombrun 2007, Argenti 2000).

Parallelt med slike ”oppskriftsbøker” har en mer empirisk og organisasjonsfaglig litteratur vokst frem. Denne handler om omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon, transparens og identitetsutvikling i offentlig sektor, og dets konsekvenser for offentlig styring og demokratiske prosesser mer allment. Eksempler på norske bidrag er Wæraas, Byrkjeflot

og Angell (2011), Wæraas (2004), Wæraas og Sataøen (2013b), Sataøen og Wæraas (2013) Wæraas og Byrkjeflot (2012) og Røvik (2011). Det er også gjort lignende studier i Danmark (Pors 2012, Kjær og Reff 2010, Salomonsen 2011, 2013, Morsing 2006), Finland (Luoma Aho 2007, 2008, 2011), og i Sverige (Arman, Wikström og Dellve 2013, Wasén og Wickström 2009, Levay og Walks 2006).

I tillegg er det relevant å nevne en amerikansk forskningstradisjon med bidrag som Carpenter (2000, 2010a, 2010b) og Carpenter og Krause (2012). I de nevnte bidragene legges det vekt på at strategisk kommunikasjon kan sikre offentlige organisasjoners autonomi i forhold til politisk ledelse. Innenfor denne tradisjonen må også Moshe Maors arbeider fremheves (se for eksempel 2007, 2010, 2011, 2014). Denne forskningstradisjonen er lite omfattende i amerikansk sammenheng, men bidraget er likevel interessant sammenliknet med de nordiske bidragene nevnt tidligere.

Carpenter har gjort flere studier av «organizational reputation» i offentlige etater i USA. Et hovedtema i studiene handler om omdømmehåndteringens konsekvenser for forholdet mellom politikk og forvaltning. Empirisk har Carpenter studert postpolitikk (Carpenter 2000), farmasøytisk regulering (Carpenter 2010b) og sentralbanksystemet i USA (Carpenter 2010a). Utgangspunktet er at måten omdømmehåndtering skjer på er et vindu til å forstå «the role of public administration in a democracy» (Carpenter og Krause 2012: 26). For eksempel viser Carpenter og Krause at omdømmebygging innebærer konkurranse mellom mindre enheter innenfor organisasjoner om ressurser, oppgaver og status. Dette resulterer i en fragmentering fra innsiden, selv om eksterne aktører oppfatter organisasjonen som en monolittisk enhet. Det følger videre av Carpenters analyser at offentlige etaters omdømmehåndtering påvirker graden av autonomi fra det politiske nivået: «Agency reputation, then, shapes administrative discretion and bureaucratic autonomy while also shaping administrative choice» (Carpenter og Krause 2012: 30).

Omdømmehåndtering bidrar i lys av et slikt perspektiv til å skape rom for skjønn og autonomi i offentlige organisasjoner. Dette er perspektiver som i mindre grad kommer til syne i de norske og nordiske studiene av omdømmehåndtering i offentlig sektor. Den symbolske dimensjonen som et ny- institusjonelt perspektiv løfter frem finner man ikke igjen

i bidragene i denne tradisjonen i motsetning til i flere av de nordiske bidragene hvor en ny-institusjonell forankring står sterkt.

Det er forskningstradisjonen i nordisk kontekst jeg hovedsakelig søker å bidra til med den følgende avhandlingen. Grunnene til dette er flere. Dette er en forskningstradisjon som har vokst sterkt de senere årene, og som etterspør flere studier, spesielt av empirisk karakter (for eksempel Salomonsen 2011, Morsing 2006, Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Videre har det ny-institusjonelle perspektivet (Meyer og Rowan 1991, Røvik 1998/2007, Brunsson 2002) en sentral plass i avhandlingens studier, samtidig som avhandlingens teoretiske bidrag bidrar til en videreutvikling av måten å se forholdet mellom substans og fremtreden på, slik har blitt problematisert i flere av bidragene (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Sataøen 2011, Salomonsen 2013, Luoma-aho 2007, Alvesson 1990). Videre bidrar avhandlingen med en ny dimensjon i omdømmeoppskriften slik den er vist i Byrkjeflots (2011) og Brønn og Ihlen (2009) bidrag.

Til sist er det også vesentlige likhetstrekk mellom offentlig sektor i de nordiske landene, noe som gjør avhandlingens studier svært relevante til å bidra ytterligere til denne litteraturen. Både Sverige, Norge og Danmark tilhører den Skandinaviske politisk-administrative tradisjonen (Painter og Peters 2010). Dette betyr blant annet at landene har sterkt forankrede universelle velferdsordninger og sterke likhets- og rettferdighetsnormer (ibid). Offentlige organisasjoner i disse landene må også forventes å dele en del sentrale kjennetegn hva angår organisering, formål og omgivelser. Politisk-administrative tradisjoner er "historically based set of values, structures and relationships with other institutions" (Peters 2008:119), og handler om forventninger til hvordan endringer i organisasjoner og organisering skjer. Christensen og Lægreid, 2003 beskriver det slik: "Politico-administrative traditions and regimes have the potential of shaping, redirecting and impacting administrative trajectories."

Litteraturen om omdømmehåndtering i offentlig sektor har tatt utgangspunkt i forskjellige samfunnssektorer. Dette gjelder både utdanningsinstitusjoner (Judson et al. 2006, Wæraas og Solbakk 2009), kommuner (Salomonsen 2008, 2011, Nielsen og Salomonsen 2012, Wæraas og Bjørnå 2011), statlige direktorater (Illia mfl. 2004), domstoler (Moldenæs 2011), frivillige organisasjoner (Wright, Chew and Hines, 2012), tinglysningen (Kvåle 2011) og sykehus (Byrkjeflot og Angell 2007; Wæraas, Østhus og Solbakk 2008, Wæraas, Byrkjeflot og Angell

2011, Sataøen 2011). Felles for disse studiene er at omdømme og strategisk kommunikasjon blir fremstilt som et nytt fenomen i disse organisasjonene. Omdømmehåndtering blir beskrevet som en aktivitet som har vært forbeholdt bedrifter i en konkurransesituasjon. Offentlige organisasjoner har tradisjonelt ikke hatt det samme behovet som bedrifter for å kommunisere strategisk med omgivelsene og å fremstille seg selv på bestemte måter. En grunnforståelse i disse studiene er derfor at omdømme er et fremmedelement i offentlige organisasjoner, som har konsekvenser for hvordan slike organisasjoner organiseres, virker og hvordan offentlig sektor kan knyttes til ulike ideer om demokratiet (Wæraas og Byrkjeflot 2012).

I forlengelsen av dette blir utviklingen av omdømmehåndtering i offentlig sektor ofte knyttet til New Public Management (NPM), en reformbølge som opprinnelig startet i privat sektor (Christensen og Lægreid 2013). Opedal og Stigen (2005) gjør klart at markeds- og konkurranseorientering nettopp er en av ”doktrinene” under NPM. Omdømmelitteraturens vekt på omgivelsenes oppfatning og betydningen av denne er med andre ord i tråd med NPM-ideologiens vekt på kunden eller brukeren. Når offentlige organisasjoner i økende grad er underlagt krav om konkurranse fremstår også idealer og perspektiver fra omdømmelitteraturen som mer relevante. Innbyggerne har generelt også høyere forventinger til offentlig sektor i dag enn tidligere (Sørensen 2009), i tillegg til at offentlig sektor tilbyr flere tjenester enn før. Mangler den nødvendige oppslutningen, for eksempel av studenter til et universitet eller pasienter søker seg til større sykehus, er det stor fare for at utdanninger og lokale sykehus må legges ned. Gitt disse premissene er det ikke entydig at omdømmehåndtering lenger er et fremmedelement i offentlig sektor

Røvik (2011: 71) viser til at det er ”et betydelig forskningsmessig belegg” for at omdømmehåndtering er en ide på reise som materialiseres i stadig flere virksomheter og organisasjoner. Flere av studiene av omdømmehåndtering i offentlig sektor er forankret i ny-institusjonell teori og legger vekt på den ”oversettelsen” som skjer når et konsept fra privat sektor introduseres i offentlig sektor (for eksempel Røvik 2007, 2011, Wæraas og Sataøen 2013a). Utgangspunktet her er at offentlig sektor adopterer nye idealer for ledelse og organisering som opprinnelig stammer fra privat sektor, og at dette er en ”oppskrift” som må tilpasses på bestemte måter nettopp fordi det er vesentlige forskjeller mellom sektorene som må tas høyde for (Wæraas 2005, Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Byrkjeflot 2011, Røvik

2007, 2011, Luoma-aho 2011 og Salomonsen 2013). Bakgrunnen for at nettopp disse oppskriftene adopteres forklares ut fra de institusjonelle omgivelsenes betydning for organisasjonens eksistens (Scott 1991). Ved å adoptere de til en hver tid tidsriktige måtene å organisere på og kommunisere dette utad, oppnår organisasjoner legitimitet i omgivelsene. Det symbolske aspektet er her viktig, og forholdet mellom substans og fremtreden blir her fremtredende<sup>3</sup>.

I flere av studiene forankret i ny- institusjonell teori fremheves det at offentlig sektor er avhengig av oppslutning og tillit i folket for å overleve. Mangler den nødvendige tilliten kan det få konsekvenser i form av nedleggelse, strammere budsjetter eller sammenslåinger og moderniseringer på ulike måter. Organisasjoner i offentlig sektor har en unik kjerne, et historisk grunnlag, som er en viktig del av deres identitet (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) mener det er behov for en bedre forståelse for omdømmehåndtering i offentlig sektor og sier at man vet for lite om de

”...bestrebelse som går med til å skape, opprettholde og forsvare et godt omdømme, om prosessen, beveggrunnene og effektene. Et fenomen som er så utbredt, fortjener imidlertid oppmerksomhet” (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:19).

Røvik (2007) understreker viktigheten av å utvikle virksomhets- og sektorspesifikk translatørkompetanse. Også Luoma-aho (2011:87) fremhever at omdømmet til offentlige organisasjoner ikke skapes på samme måte som i private virksomheter. Det skyldes at offentlige organisasjoners «funksjoner, virkeområde, offentlighet og mål avviker vesentlig på punkter som likhet og allmenne tjenester» (ibid.). Salomonsen (2013) viser til særtrekk som er av betydning for offentlig ledelse og strategisk kommunikasjon. Det første er offentlige organisasjoners politiske natur, alle er de et produkt av politiske beslutninger. Videre nevner hun offentlige organisasjoners kompleksitet og profesjonaliserende karakter; offentlige organisasjoners oppgaveløsning er kjennetegnet av vesentlig kompleksitet som skyldes karakteren av problemene som skal løses. Denne kompleksiteten oppstår på grunn av at offentlige organisasjoner skal verne om flertydige verdier (Salomonsen 2013:23). Ifølge Salomonsen konfronteres offentlige ledere stadig med en sterkt profesjonalisert gruppe medarbeidere. Her fremheves at profesjonelle ofte ytrer seg til omgivelsene hvis de opplever kritikkverdige forhold i organisasjonen som strider i mot deres profesjonelle verdier og som

---

<sup>3</sup> Det ny-institusjonelle perspektivet forklares nærmere i kapittel 2.2.

de ikke opplever blir tatt alvorlig av den politiske eller administrative ledelse (ibid). Salomonsen (2013) problematiserer også at offentlige organisasjoners omgivelser gjerne er komplekse og heterogene. En og samme person kan være både bruker og medarbeider, borger, skatteyter og velger. Til sist nevner Salomonsen at offentlige organisasjoner raskt kan politisere en sak eller beslutning som setter organisasjonens omdømme og autonomi i fare (Salomonsen 2013).

Fire av avhandlingens artikler tar utgangspunkt i sykehussektoren. Norske sykehus sin strategiske kommunikasjon har de senere årene blitt viet forskningsmessig oppmerksomhet (se f.eks. Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Wæraas, Østhus og Solbakk 2008, Byrkjeflot og Angell 2008, 2011, Sataøen 2011, Wæraas og Sataøen 2013a, 2013b, Sataøen og Wæraas 2013). Denne forskningen har gitt innsikt i effektene av, og utfordringer ved, nye kommunikasjonspraksiser i offentlig sektor. Studiene viser at sykehusene i økende grad er opptatt av å pleie sitt eksterne omdømme og at det er kommunikasjonslederne som skal koordinere denne jobben. Mye av denne forskningen har fokusert på at organisasjonene vektlegger fremtreden fremfor substans. Profilerings og omdømmebygging blir her forstått som noe som skyver konkrete utfordringer i hverdagen til side, og det blir uttrykt bekymringer for om offentlige organisasjoner kan bli for ”fokusert på sitt ytre enn sitt indre”, altså på fremtreden fremfor substans (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011: 25).

Selv om studiene over i stor grad referer til utviklingen i norske sykehus, er det grunn til å tro at dette er en del av en større nordisk tendens. Pors (2012) viser for eksempel i en studie av den danske sykehussektoren at kommunikasjon institusjonaliseres og blir mer og mer strategisk. Hun refererer blant annet til oppbygningen av kommunikasjonsavdelinger og at sykehusenes praktikere møtes på konferanser om kommunikasjon. Hun betegner det som et ”allstedsværende, offentlig og organisatorisk fokus” på kommunikasjon, noe som har bidratt til en *kommunikasjonsliggjøring* av sykehusets rom (ibid:7). Dette markerer et brudd med tidligere praksis i sykehusene. Historisk har ikke sykehusene hatt for vane å reklamere for egen virksomhet, ei heller vært særlig opptatt av åpenhet og innsyn. Sykehusene har snarere vært preget av streng taushetsplikt (Byrkjeflot og Angell 2007, 2011). Mot en slik bakgrunn blir også denne avhandlingens tema og problemstilling særlig relevant. Studien av offentlige organisasjoners (sykehus og universiteters) omdømmehåndtering belyser en ny situasjon for samtidens organisasjoner.



Jeg har i avsnittene over har vist at det i de senere årene har vært et visst forskningsmessig fokus på omdømmehåndtering i offentlig sektor, men det er fremdeles problemstillinger og tema som ikke er belyst. Dette gjelder for eksempel mediens rolle som premissleverandør for kommunikasjonsavdelinger (som blir diskutert i artikkel 4) og den eksterne kommunikasjonsens eventuelle interne konsekvenser (som blir diskutert i artikkel 5). Kornberger (2010: 271) oppsummerer i sin bok om omdømmesamfunnet at forskningen til nå i stor grad har fokusert på fenomenet omdømmebygging uten å ha blikk for interne prosesser i ulike sektorer der omdømmebegrepet blir forhandlet og diskutert. Med avhandlingen søker jeg gjennom empirisk funderte studier å bidra til innsikt om hva som kan skje når slike omdømmeoppskrifter møter offentlige organisasjoner.

Datamaterialet strekker seg over en tidsperiode på syv år, noe som bidrar til et blikk for de prosesser som organisasjonene har vært gjennom i den perioden som omdømmehåndtering er blitt institusjonalisert som en del av praksis i offentlige organisasjoner. Gitt de ulike artiklenes fokus, bidrar også avhandlingen samlet sett til innsikt i hele omdømmeprosessen slik denne blir fremstilt av Brønn og Ihlen (2009) og Byrkjeflot (2011); fra forhandlinger om en felles identitet, via spørsmål om selvpresentasjon/ekspressivitet, til image og omgivelsenes/medias rolle. Avhandlingen bidrar derfor til å gi et helhetlig bilde av både de prosessene som offentlige organisasjoner går gjennom over tid og hvordan dette relaterer seg til prosesser for omdømmebygging, slik litteraturen foreskriver dette. Som tidligere nevnt kommer et av avhandlingens teoretiske bidrag til syne her ved å vise hvordan *autokommunikasjon* kan være et fruktbart supplement til omdømmeoppskriften.

Med avhandlingen bidrar jeg videre til å problematisere et grunnpremiss i den organisasjonsfaglige litteraturen om omdømmebygging i offentlig sektor. Som diskutert er denne litteraturen kritisk til den økende vektleggingen av ekstern kommunikasjon fordi dette kan fortrenge et fokus på viktige interne utfordringer: Substans blir fortrent av fremtreden, og omdømmebygging er et fremmedelement i offentlig sektor. Når hele omdømmeprosessen blir lagt til grunn, fremstår likevel ikke dikotomien substans- fremtreden som en relevant figur for å forstå offentlige organisasjoners arbeid med omdømme. Ekstern kommunikasjon bidrar også til interne (substansielle) spørsmål, slik jeg diskuterer i avhandlingens siste artikkel som bringer inn begrepet ”autokommunikasjon” (Lotman 1990, Christensen 1997, Morsing 2006, Broms og Ghamberg 1983).

Til sist er det imidlertid grunn til å understreke at offentlige organisasjoner også tidligere har kommunisert strategisk med sine omgivelser. Ett eksempel fra sykehussektoren er Angells (2013) historiske analyse av en omstridt byggeprosess på Haukeland Universitetssykehus fra 1950 til 1970. Her finner han blant annet at aktørene i byggeprosessen bruker kommunikasjon strategisk, og at også sykehuset gjennom en egen avis og PR-profesjonelle arbeidet for å fremme bestemte synspunkter:

“*Kompressen* [internavis for Haukeland universitetssykehus] also became a forum for discussion and debate that reached beyond the confines of the hospital system. The new in-house magazine, published at regular intervals and edited by a professional PR-consultancy, reflected a more active and strategic attitude to communication and its use as a managerial tool” (Angell 2013:18)

I lys av dette er det grunn til å understreke at strategisk kommunikasjon historisk har vært en del av måten offentlige organisasjoner forholder seg til omverden på, selv om systematikken i arbeidet, og virkemidlene til dagens organisasjoner er i en annen skala og utbredelse. I stedet for å analysere organisasjoners arbeid med omdømme som et fremmedelement i offentlig sektor, er det viktig å se de ulike formene dette tar, og prøve å forstå ulike deler av prosessene knyttet til omdømmehåndtering. Bare på denne måten kan man forstå konsekvensene dette har. Avhandlingen vil være et bidrag i så måte.

## **1.2 Universitets- og sykehussektoren – noen utviklingstrekk**

I det følgende skal jeg ta for meg utviklingstrekk ved sektorene som står i sentrum i avhandlingen, den norske universitetssektoren og den norske sykehussektoren.

Avhandlingens første artikkel baserer seg på en studie gjort i universitetssektoren. Universitetene blir stadig utfordret til å ta strategiske valg og til å profilere sin virksomhet (Larsen og Langfeldt 2004). Nye rammebetingelser for undervisning og forskning har stilt universitetene overfor nye utfordringer. Det er konkurranse om midler til forskning, kamp om studentene og de beste forskerne. De tradisjonelle verdiene universitetene har vært tuftet på synes ikke lengre å være tilstrekkelig for å imøtekomme denne konkurransen. Det sies at universitetene har blitt mer og mer like når det gjelder tilbud. Alle de norske universitetene har faglig bredde som fremste kjennetegn og det er utvilsomt blitt vanskeligere å skille seg ut (Larsen og Langfeldt 2004), samtidig har antall universiteter økt i løpet av de siste årene fra fire i 2003 (Universitetet i Tromsø (UiT), Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet

(NTNU), Universitetet i Oslo (UiO), Universitetet i Bergen (UiB) til i 2014 å være åtte (Universitetet i Stavanger, Universitetet i Nordland, NTNU, UiO, UiT Norges arktiske universitet, Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet, Universitetet i Agder, UiB).

Strategisk kommunikasjon er blitt virkemiddelet for å formidle til omverden hva som gjør en unik, en link mellom organisasjonen og omgivelsene (Wæraas 2004). Fokuset på strategisk planlegging og profilering av høyere utdanningsinstitusjoner er også et internasjonalt fenomen. Både i USA og Europa har strategisk planlegging blitt brukt som verktøy for å håndtere endringer i omgivelsene og økt konkurranse. I Norge har en kunnet se økt fokus på strategisk tenking og profilering som gjennomgangstema i stortingsmeldinger om forskning og høyere utdanning siden starten av 1990-tallet, og mål og resultatstyring ble innført i 1989 (Frølich 2004).

I en diskusjon om hovedtrekkene i europeiske utdanningsreformer, trekker Ferlie et.al (2008) frem fokus på markedsbaserte reformer som et forhold ved New Public Management som har hatt særlig innflytelse på endringsprosessene i europeiske universiteter og høyskoler. Som følge av dette har konkurranseelementer i økende grad blitt viktig. I tillegg peker Ferlie et.al (ibid.) på at nye budsjettinstrumenter har ført til økonomisk innstramning og etableringen av markeder og kvasimarkeder for utdanningstilbud. Det fremheves at de samme budsjettinstrumentene i økende grad vektlegger ytelse, prestasjon, monitorering og vurdering av forskning og undervisning, samt at man ser en tendens til at europeiske reformer fører til vertikal differensiering, der de beste institusjonene stikker av med finansiering. Høyere utdanningsinstitusjoner og særlig universitetene har tidligere blitt beskyldt for å fungere isolert fra omgivelsene, og det har vært gjort stadige forsøk på å styrke båndene til omverden. Et slikt press på utdanningsinstitusjonene til å være mer åpne overfor omverden kan man finne tendenser til i hele den vestlige verden (Larsen og Langfeldt 2004:22).

Fire av avhandlingens fem artikler tar som nevnt utgangspunkt i den norske sykehussektoren. Målet er likevel å bidra til kunnskaper om liknende prosesser også i andre deler av offentlig sektor. Ifølge Byrkjeflot (2011b:155) trenger ikke sykehus utelukkende å analyseres som del av et medisinsk system, men også som teknologiske infrastrukturer og et demokratisk system, nettopp fordi de er del av en politisk økonomi og en fysisk infrastruktur. Dette vil si at sykehusene vil ha fellestrekk med andre offentlige organisasjoner (ibid.).

Torjesens (2008) analyse av det norske sykehussystemet etter foretaksreformen i 2002 har affiniteter med beskrivelsen av universitetssystemet vist over. Torjesen (2008) peker blant annet på at også sykehussektoren kan betraktes som en arena for intern og ekstern konkurranse på et «kvasimarked» (2008:21). Ifølge en slik logikk vil man oppleve en streben etter *økonomisk lønnsomme* pasienter. Forutsetningen blir da å drive sykehusene som enhetlige, velintegreerte, strategiske, måloppnående og rasjonelle organisasjoner (Torjesen 2008:21, etter Brunsson 2006). Her legges det vekt på at sykehusene er konkurrerende enheter som kjemper etter statens tilrettelagte incitamentstrukturer (ibid). I kjølvannet av sykehusreformen<sup>4</sup> i 2002 med stykkprisfinansiering, sammenslåinger til statlige helseforetak og ikke minst fritt sykehusvalg<sup>5</sup> sies det at en konkurransesituasjon har blitt et faktum (Byrkjeflot og Angell 2007). Fritt sykehusvalg setter pasienten i fokus ved å gi dem økt innflytelse over egen behandling (Christensen og Hem 2004).

Utviklingstrekkene mot omdømmehåndterende, transparente og ekspressive sykehus ses slik vi så i forrige kapittel ofte i lys av disse reformene (Byrkjeflot og Angell 2007, Sataøen 2011). Da staten overtok eieransvaret for sykehusene i 2002 hevdet flere foretaksledere at de nå kunne stille høyere krav til de ansattes lojalitet. Ansatte skulle for eksempel ikke gå ut i pressen og uttale seg om egne eiere (ibid.). Sykehusene var unntatt offentlighetsloven på enkelte punkter og ønsket om å styre kommunikasjonen ble ifølge Byrkjeflot og Angell (2011:119) høyere. De forklarer opprettelsen av informasjonsenheter i sykehussektoren med dette argumentet. Endringene ses i sammenheng med at sykehus i større grad skulle opptre som bedrifter med egne unike organisasjonsidentiteter. En reell konkurransesituasjon mellom sykehusene ble forespeilet og det ble sett på som mer nødvendig å jobbe aktivt for å tiltrekke seg pasienter, flinke medarbeidere og ressurser (ibid.). Denne spådommen slo likevel ikke helt til. Bedriftsprosjektet har blitt utfordret av de nasjonalstatlige, lokalistiske og medisinske prosjektene. Et par år etter innføringen av sykehusreformen måtte sykehusene likevel

---

<sup>4</sup> Svært få reformer har blitt gjennomført i løpet av så kort tid og i et slikt omfang som sykehusreformen. Fra Arbeiderpartiet fattet vedtak om at staten burde overta fylkeskommunenes eieransvar for sykehusene i november 2000 gikk det kun 13 måneder før reformen trådte i kraft (Stigen 2005:15). Helseforetakene gir spesialhelsetjenester, og driver med forskning og undervisning. Reformen består av to hovedelementer: statens overtakelse av sykehusene og en tilknytning mellom sykehus og stat basert på en foretaksmodell (Stigen 2005:15).

<sup>5</sup> Retten til fritt sykehusvalg innebærer at pasienten kan velge blant offentlige sykehus og distriktpsikiatriske sentra, og gjelder også for private sykehus som har inngått avtale med pasientenes regionale helseforetak om å utføre behandling på vegne av det offentlige (Christensen og Hem 2004:5). Ordningen trådte i kraft i 2001 (ibid.).

forholde seg til de samme praksiser som forvaltningen når det gjelder kommunikasjon, for eksempel ble styremøtene åpnet opp for offentligheten (Byrkjeflot og Angell 2011:117).

At de NPM-inspirerte reformene i offentlig sektor på slutten av 1990-tallet og starten av 2000-tallet, skapte betingelser for omdømmehåndtering, kan illustreres med følgende eksempel fra sykehusfeltet. Informasjonsforum for sykehus (IFS), som er et forum for kommunikasjonsarbeidere i sykehussektoren, utviklet på samme tid som den omfattende foretaksreformen i 2002 en veileder for det videre arbeidet med informasjonsplanlegging i sykehusene.

Forventninger om ”en ny tid” for kommunikasjon i sykehus fremkommer av teksten i denne veilederen. Det pekes på nye rammevilkår:

”Siden 1. januar 2001 har pasientene hatt rett til selv å velge hvor de skal behandles. Dette innebærer at pasienter får større grad av frihet og kan søke seg bort fra, eller til sykehuset. Skal sykehuset holde tritt med en økende konkurranse kreves det bl.a. en aktiv, synlig og utadvendt informasjonspolicy” (IFS 2002: 5).

Kommuniserende, synlige og gjennomsiktige organisasjoner er ikke noe sykehussektoren tidligere har vært kjent for. Tvert i mot har et kjennetegn ved sykehusene vært lukkede institusjoner, blant annet som følge av legeprofesjonens sterke stilling i forhold til forvaltningen, streng praktisering av taushetsplikten, og normer om å ikke annonsere for egen virksomhet (Byrkjeflot og Angell 2007). Tidligere var det kommunikasjonen mellom lege og pasienten som var omdreiningspunktet i sykehusenes forhold til omverden. I kjølvannet av sykehusreformene har vi derimot sett en fordobling av antall ansatte med kommunikasjonsoppgaver i sykehussektoren (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). I 2007 hadde alle norske sykehus ansatt egne informasjonsarbeidere i motsetning til kun 33% i 2001 (Byrkjeflot og Angell 2011:123). Videre hadde 88 % av sykehusene i 2007 inkludert informasjonslederne i toppledelsen, i motsetning til 2005 hvor dette gjaldt 54% (ibid.). Ifølge Byrkjeflot og Angell (2007:128) har kommunikasjonsarbeidet i sykehussektoren med tiden blitt mer «strategisk», noe som blir sett på som mer prestisjefyllt enn tidligere.

Medias betydning for utviklingen av kommunikasjonsarbeidet i sykehussektoren fremheves i flere av avhandlingens artikler. At media styrer dagsorden og legger føringer er ikke et nytt fenomen. Allerede i 1987 pekte Hernes og Eide (1987) på at media spiller en sentral rolle

innenfor helsefeltet. De presenterer begrepet «mediasin» som et uttrykk for denne utviklingen, der massemedia satte dagsorden og hadde en særlig interesse for helsefeltet. Digitaliseringen og nettmedia har i dag åpnet mulighetene for to- veis kommunikasjon på nye måter som også påvirker sykehusenes forhold til omgivelsene.

Både sykehus og universitet omtales av Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011:265) som ”moralske fellesskaper”. Eksempler på andre moralske fellesskaper er Forsvaret, domstoler, høyskoler, skoler og Kirken. Disse organisasjonene kjennetegnes ved at de er kulturelle systemer og bærere av en bestemt misjon, noen grunnleggende verdier og identiteter. Hvis disse organisasjonene utøver autoritet reflekterer de alltid institusjonens identitet og historie, og tar ikke alltid høyde for ansatte, eieres, forbrukernes eller politikeres interesser. Et universitet representerer verdier som akademisk frihet, kunnskap, læring og uavhengighet. Et sykehus representerer verdier som omsorg, medlidenhet, behandling og pleie. Organisasjoner i kategorien moralske fellesskaper må alltid i sin omdømmehåndtering ta høyde for disse institusjonelle verdiene. Gjør man ikke det vil det bety at gapet mellom substans og framturen blir for tydelig, og tilliten vil svekkes (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:257).

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

De fem artiklene som utgjør avhandlingen kretser rundt forholdet mellom organisasjon og omverden, og hvordan offentlige organisasjoner, med sterke profesjoner og organisasjonskulturer har tilpasset seg kravene og utfordringene som omdømmesamfunnet fører med seg. Avhandlingens overordnede problemstilling er som nevnt innledningsvis: *Hvordan kommer fenomenet omdømmehåndtering til uttrykk i offentlig sektor? Hva er målet med, og hvilke muligheter og utfordringer bringer idealer for omdømmehåndtering med seg for offentlige organisasjoner?*

Problemstillingen belyses gjennom ulike tilnærminger til hvilke former omdømmehåndtering har i sykehus- og universitetssektoren. Avhandlingen består av empiriske og teoretisk funderte delstudier av kommunikasjonspraksiser i disse sektorene. Erfaringer fra både universitets- og sykehussektoren kan ses på som en styrke da det belyser og forklarer et fenomen klarere ved å finne teoretisk interessante egenskaper fra analyseenheter i begge sektorene (Ragin 1987, Ringdal 2001). Selv om hovedfokuset i avhandlingen er sykehussektoren, bidrar studien av universitetssektoren til avhandlingens helhet. Som det

fremgår av diskusjonen i forrige kapittel er flere av drivkreftene bak sykehus og universiteter som omdømmehåndterende organisasjoner like. Det er rimelig å anta at man også vil finne liknende trekk ved andre offentlige organisasjoner, og at avhandlingen kan bidra til å åpne for diskusjoner om det allmenne og generelle ved omdømmehåndtering i offentlig sektor.

Datamaterialet består av data samlet inn i flere perioder og i forbindelse med ulike delprosjekter i tidsrommet 2005-2012. Hovedmaterialet består av kvalitative semistrukturerte intervjuer med kommunikasjonsledere i den norske sykehussektoren.

### **1.3.1 Underliggende forskningsspørsmål**

Avhandlingen svarer samlet på flere problemstillinger rettet mot ulike stadier i organisasjoners arbeid med sitt omdømme.

- Hvilke institusjonelle utfordringer kan man møte på når man setter i gang et omfattende strategiprojekt i en offentlig organisasjon, og hva er bakgrunnen for disse institusjonelle utfordringene?
- I hvilken grad er organisasjoner i offentlig sektor opptatt av sin identitet og sitt omdømme, og hva kan bakgrunnen være?
- Hvordan utøves omdømmehåndtering i praksis i offentlige organisasjoner som universitet og sykehus og hva er målet med dette?
- I hvilken grad legger media føringer for utviklingen av offentlige organisasjoner til omdømmehåndterende organisasjoner?
- På hvilken måte kan autokommunikasjon være et fruktbart begrep for analyse av organisasjoners omdømmepraktiser?



Tabell 1 viser en skjematisk fremstilling av avhandlingens artikler og underliggende forskningsspørsmål

Tittel	Case	Forskningsspørsmål
Artikkel 1: Defining the essence of a university: lessons from higher education branding	Universitets-sektoren	Hvilke institusjonelle utfordringer kan man møte på når man setter i gang et omfattende strategiprojekt i en kompleks kunnskapsinstitusjon? Hvorfor kan det være vanskelig å komme frem til et felles verdigrunnlag og en felles identitet i komplekse kunnskapsinstitusjoner? Hva kan man lære av en slik prosess om betingelsene for liknende prosjekter i komplekse institusjoner?
Artikkel 2: Det ekspressive helseforetak: Strategisk selvpresentasjon i den norske sykehussektoren	Sykehus-sektoren	(1) I hvilken grad er helseforetakene opptatt av sin identitet og sitt omdømme? (2) I hvilken grad forsøker de å uttrykke sin identitet? (3) I hvilken grad bidrar de ekspressive uttrykkene til differensiering?
Artikkel 3: Omdømmehåndtering: Hvorfor og hvordan	Sykehus-sektoren	Hvorfor er sykehusene blitt omdømme-håndterende organisasjoner? Hvordan jobber sykehusene med sitt omdømme?
Artikkel 4: En dans preget av forhandlinger. Om kommunikasjonslederne i sykehusene og media	Sykehus-sektoren	I hvilken grad legger media føringer for utviklingen av sykehus til omdømme-håndterende organisasjoner? Hvilken rolle har kommunikasjonslederne i forholdet mellom sykehus og media? Hvilke utfordringer støter kommunikasjonslederne på i møtet mellom en kompleks institusjon og media?
Artikkel 5: Kommunisere med "de andre" eller oss selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren	Sykehus-sektoren	I hvilken grad er «corporate communication» blitt et ideal for kommunikasjonsarbeidet i sykehusene? Bidrar corporate communication til at sykehusene får et autokommunikativt organiseringsystem?

Forskningsspørsmålene som er presentert i tabellen bidrar til at avhandlingen samlet sett kan svare på den overordnede problemstillingen. Som illustrert i Figur 1 innledningsvis, relaterer de ulike artiklene seg til forskjellige steg i prosessen med å skape, kommunisere, og forbedre sitt omdømme. Når artiklene sees i sammenheng vil flere steg i omdømmeprosessen være belyst og diskutert med utgangspunkt i det kvalitative materialet.

## 1.4 Avhandlingens struktur

Avhandlingens første del består av fem kapitler som fungerer som en utfyllende drøfting av avhandlingens overordnede tema, problemstilling, perspektiver, begreper og metode. Del to består av de fem artiklene. Del en løfter de mer spesifikke artikkelproblemstillingene og viser hvordan artiklene til sammen sier noe om ulike stadier i offentlige organisasjoners arbeid med omdømmehåndtering. Avhandlingens teoretiske og empiriske bidrag diskuteres her.

*Kapittel to* presenterer sentrale begreper og perspektiver med utgangspunkt i omdømmeoppskriftens trinn og stadier. Omdømmeoppskriften brukes for å strukturere diskusjonen, samtidig som den viser hvordan de fem artiklene til sammen bidrar til å si noe om de ulike stadiene av oppskriften. I kapittelet gjøres særlig rede for organisasjonsidentitet, transparens, ekspressivitet og autokommunikasjon. Videre presenteres det ny- institusjonelle perspektivet på organisasjoner. *Kapittel tre* tar for seg fire dilemmaer ved møtet mellom omdømmeoppskriftene og offentlige organisasjoner som alle kan belyse avhandlingens bidrag. For det første diskuteres offentlige organisasjoners forhandlinger om en felles identitet. For det andre drøftes omdømmelitteraturens understreking av unikhhet og differensiering som et sentralt premiss. For det tredje diskuteres spenningsforholdet organisasjoner møter når det forventes at de både skal være transparente og strategiske på samme tid. Til sist argumenteres det for at om en ser ekstern kommunikasjon som autokommunikasjon kan en forstå virkningene og resultatene av omdømmehåndtering i offentlig sektor på en ny måte. I *kapittel fire* gjør jeg greie for sentrale metodiske valg, og presenterer avhandlingens design og datamateriale, samt reflekterer rundt spørsmål knyttet til kvalitet og etikk. Kapittelet er nokså omfattende da artikkelformatet setter begrensninger for hvor grundig og omfattende man kan gå i dybden på det metodiske i hver enkelt artikkel. I *kapittel fem* oppsummeres avhandlingens viktigste funn.

## 2. Sentrale begreper og perspektiver

I det følgende presenteres en utvidet beskrivelse av konteksten for artiklene i avhandlingen der sentrale begreper og perspektiver blir gjort rede for. Kapittelets første del tar utgangspunkt i, og er strukturert etter Byrkjeflots (2011) og Brønn og Ihlens (2009) fremstilling av omdømmeoppskriften. Først presenteres og drøftes denne prosessen, slik den fremstilles i litteraturen. Deretter gjøres det rede for sentrale begrep og perspektiver i denne sammenheng, som organisasjonsidentitet, ekspressivitet og transparens. I kapittel 2.2 vil jeg presentere autokommunikasjon som perspektiv, da dette kan gi et fruktbart supplement til omdømmeoppskriften. I kapittel 2.3 presenteres det ny- institusjonelle organisasjonsperspektivet som har fungert som en teoretisk ramme for samtlige av avhandlingens artikler.

### 2.1 Omdømmeoppskriftens trinn og stadier

Det finnes mange oppskrifter på hvordan organisasjoner bør jobbe med sitt omdømme. I avhandlingens artikler legges det størst vekt på et kommunikasjonsideal inspirert av van Riels (1995) og van Riel og Fombruns (2007) beskrivelse og forståelse av corporate communication (CC). Corporate communication, eller virksomhetskommunikasjon, omtales av Byrkjeflot (2011:53) som et fagfelt hvor det både er utviklet argumenter for hvorfor organisasjoner skal drive med omdømmehåndtering, samtidig som det presenterer oppskrifter på hvordan dette bør gjøres. Corporate communication er ifølge van Riel (1995) like relevant for alle typer organisasjoner, både offentlige, private og frivillige. Et sentralt trekk er at organisasjoner må fremstå helhetlig, gjennom å definere et felles verdigrunnlag, en felles organisasjonsidentitet, en felles kommunikasjonsstrategi og felles visuelle uttrykk for å fremstå med «en stemme» utad. Van Riel og Fombrun (2007: 22) definerer corporate communication slik:

«By corporate communication we mean a coherent approach to the development of communications in organizations, one that communication specialists can adopt to streamline their own communications activities by working from a centrally coordinated strategic framework».

Idealet om corporate communication har flere fellestrekk med Byrkjeflots (2011) beskrivelse av omdømmeoppskriften. Byrkjeflot (2011:53-54) oppsummerer innholdet i

omdømmeoppskriften i fem trinn. *Trinn en* handler om å få et virkelighetsbilde av situasjonen slik det er på nåværende tidspunkt. Her formulerer man strategier, visjon og misjon, samt et verdigrunnlag. Det er altså her man skal definere hvem man er, og hvordan man vil at andre skal oppfatte en. *Neste trinn* er vanskelig å skille fra trinn en, og dreier seg om identitetsutvikling og kulturbygging. Her er det opp til ledelsen i hvor stor grad ansatte skal involveres i prosessen og dyrke frem de naturlige kulturene og identitetene. Alternativt er det den strategiske identiteten, virksomhetsidentiteten (Hatch og Schulz 2000) definert av ledelsen som blir gjeldende. Ideelt sett skal man her involvere både ansatte og viktige interessenter. *Trinn tre* dreier seg om å formidle trinn en og to til omgivelsene, hva man står for og hvem man er. Målet er å påvirke omgivelsenes umiddelbare oppfattelse av organisasjonen (image). Måten å gjøre dette på er å kommunisere et ”enhetlig visuelt, atferdsmessig og symbolsk uttrykk” (Byrkjeflot 2011:55).

*Trinn fire* går ut på å måle organisasjonens øyeblikksbilde, altså imaget (se Gray og Balmer 1998) hos interessenter. Målet er her å finne ut om det eksisterer et gap mellom visjon, identitet og image. Et slikt eventuelt gap er ikke ønskelig og må ifølge litteraturen unngås. På trinn fem skjer omdømmemålingen. Omdømmet ses på som noe mer varig enn imaget, og en utfører derfor målinger over tid og på tvers av ulike grupper for å vurdere omdømmet (Byrkjeflot 2011:55). Har man ikke oppnådd ønsket resultat starter man på trinn en igjen, og slik går ”omdømmesirkelen” rundt og rundt. Wæraas og Byrkjeflot (2012) opererer med tre trinn i stedet for fem, men innholdet er i hovedsak det samme. I det følgende gjør jeg rede for noen sentrale begreper som er relevant for å forstå omdømmeoppskriften, gjennom en diskusjon av begrepene organisasjonsidentitet, ekspressivitet og transparens.

### **2.1.1 Organisasjonsidentitet: hvem er vi i forhold til andre?**

Alle prosesser som inkluderer omdømme starter med spørsmålet om ”hvem vi er” og ”hva vi ønsker å være” (Brønn og Ihlen 2009). Ifølge Balmer og Greyser (2003) kan man ikke diskutere en organisasjons image, omdømme eller strategier uten å ta identiteten med i betraktningen.

Identitetsbegrepet har lenge spilt en nøkkelrolle innenfor de akademiske disiplinene psykologi, antropologi og sosiologi. Forskning på organisasjoner kan sies å innebære elementer fra alle disse disiplinene. Identitet har blitt studert helt fra filosofene Aristoteles,

St. Thomas Aquinas og Descartes tid (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol og Hatch 2006). Særlig de siste 20 årene har organisasjonsforskere interessert seg for spørsmålet om organisasjonsidentitet (Corley et.al 2006). Organisasjonsidentitet er likevel fortsatt et tvetydig begrep. Noen ser på organisasjonsidentitet ut fra individets persepsjon om hvem organisasjonen er. Begrepet brukes også for å beskrive organisasjonen sett utenfra på bakgrunn av handlinger, strukturer og kommunikasjon. Begrepet brukes altså på ulike nivåer – både på individnivå og på organisasjonsnivå (Corley et.al.2006).

Albert og Whetten (1985) var blant de første som definerte begrepet på organisasjonsnivå. Deres begrepsdannelse oppstod da de trengte en konseptualisering av organisasjonsidentitet for å forklare noe irrasjonelle responser på et ubetydelig budsjettkutt ved universitetet de var ansatt på. Gjennom observasjoner kom de til at forklaringer var at de ansatte følte organisasjonsidentiteten som truet. Albert og Whetten beskriver det slik: "Under girding a strong portrayal of organizational identity is the notion that is used, by organizational members and scholars alike, when other explanations simply won't do" (Whetten 2006:229).

Albert og Whetten (1985) omtaler organisasjonsidentitet som et kollektivt fenomen som utvikler seg over tid. Deres spørsmål er «Hvem er vi som organisasjon?» (Brønn og Ihlen (2009:29). Albert og Whettens (1985) definerer organisasjonsidentitet som de egenskapene ved en organisasjon som er unike, sentrale og varige. Deres definisjon er svært mye brukt i litteraturen, samtidig som den danner grunnlaget for to ulike tilnærminger til identitet: den organisasjonsteoretiske og den strategiske skoleretningen, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Hatch og Schultz 2000, Moingeon og Soenen 2002).

Ifølge Selznick (1997) gjenspeiler identiteten organisasjonens historie og særtrekk på bakgrunn av en institusjonaliseringsprosess som har gått over tid. Samspillet mellom personer og grupper i organisasjonen er avgjørende. Organisasjonen gjennomsyres av verdier og utvikler seg til noe mer enn et redskap, rettene sagt en kilde til personlig tilfredsstillelse og gruppeidentitet. "Når organisasjonen får et «jag», en klar identitet, blir den til en institusjon" (Selznick 1997:29). I avhandlingens delprosjekter sees både sykehus og universitet som institusjoner, basert på Selznicks definisjon, men det legges i større grad vekt på omgivelsenes betydning for organisasjoners eksistens, slik den ny- institusjonelle retningen i

organisasjonsteorien gjør (DiMaggio og Powell 1991, Meyer og Rowan 1991, Røvik 1998, Brunsson 2002, Scott 1991).

I lys av omgivelsenes betydning for organisasjoner har et mer strategisk perspektiv rundt organisasjoners identitet vokst frem. Et slikt perspektiv er aktuelt når man snakker om omdømmehåndtering og å definere hvem man er med den hensikt å kommunisere det til omgivelsene. Virksomhetsidentiteten defineres gjerne av ledelsen, og spres til omverden som hvem vi er og hva vi står for, hvem vi ønsker å være, hva man gjør og hvordan man gjør det. Virksomhetskommunikasjon omfatter alle former ekstern kommunikasjon, virksomhetsdesign, virksomhetskultur, struktur, misjon, produkter og tjenester, målsettinger og strategi (Brønn og Ihlen 2009:36-37). Fordi ekstern og intern kommunikasjon ofte overlapper, og det ene vil påvirke det andre, er det et uklart skille mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (ibid, se også Schultz, Hatch og Larsen 2000, Wæraas 2004 og Kvåle 2000). Organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet kan dermed sees på som ulike sider ved samme fenomen (Schultz, Hatch og Larsen 2000). En spontan og en strategisk identitetsutviklingsprosess utelukker dermed ikke hverandre, snarere kan de finne sted på samme tid (Kvåle og Wæraas 2006:101).

Spenningsforholdet mellom den man egentlig er og den man vil være fremheves i all litteratur om identitetsutvikling og omdømme- og merkevarebygging (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:15). Enten beskrives dette forholdet som en normativ ide om viktigheten av å lukke spriket mellom faktisk og kommunisert identitet, eller så fremheves viktigheten av å nettopp ha noe å strekke seg etter- en ønsket tilstand som man higer etter å realisere (ibid:16). Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) beskriver dette spenningsforholdet som forholdet mellom ”substans” og ”framtrede”. Substansen, bygger på den faktiske, spontane identiteten, de institusjonelle særtrekkene og historie. Framtrede, beskriver hvordan organisasjonen framstår utad.

Avhandlingens første artikkel tar for seg utfordringer knyttet til et prosjekt som hadde som mål å komme frem til en helhetlig identitet, verdigrunnlag og en felles kommunikasjonsstrategi for et norsk breddeuniversitet (Wæraas og Solbakk 2009). Kunnskaper om organisasjonsidentitet, og ulike nivåer av organisasjonsidentitet er avgjørende for å forstå slike prosesser i organisasjoner. Som Selznick (1997) påpeker er

institusjoner gjennomsyret av verdier og utvikler seg over tid til noe mer enn et redskap; de er en kilde til personlig tilfredsstillelse og skaper en gruppeidentitet. Det er naturlig at ansatte i en organisasjon har ulike syn på sin organisasjon, interne grupper og arbeidsoppgaver (Albert og Whetten 1985, Gioia 1998, Glynn 2000, Golden-Biddle og Rao 1997, Pratt og Foreman 2000). Kompleksiteten i synet på hva som er organisasjonens identitet og verdier vil være en utfordring i prosessen med å komme frem til en helhetlig identitet og en felles verdiplattform i offentlige institusjoner (Wæraas og Solbakk 2009, Kvåle og Wæraas 2006). Christensen og Morsing (2008) poengterer at en slik samordning av kommunikasjonen vil kunne virke mot sin hensikt i og med at den heller vil lage opprør enn en polyfonisk kropp som danser i takt, slik litteraturen foreskriver. For å unngå konflikter i forhold til dette er verdigrunnlag og identitetsbeskrivelser ofte vage og klisjefylte (Christensen og Morsing 2008).

### **2.1.2 Ekspressivitet og transparens**

Mens trinn 1 i omdømmemodellen fokuserer på utvikling av en felles organisasjonsidentitet, er det neste trinnet rettet inn mot å formidle og kommunisere organisasjonsidentiteten til omgivelsene. Det er en forutsetning at organisasjonen har et enhetlig visuelt, adferdsmessig og symbolsk uttrykk. For å oppnå dette må organisasjonene være ekspressive og transparente. Med ekspressivitet menes i avhandlingen selvpresentasjon som har til hensikt å kommunisere hvem en organisasjon er, hva den er, hva den står for og hva/ hvem den ønsker å være (Wæraas, Østhus og Solbakk 2008:63). Organisasjonens identitet ligger til grunn for selvpresentasjon (Fombrun 1996). Gitt et slikt fokus er også lederrollen i offentlige organisasjoner i endring. Ifølge Salomonsen (2013) er offentlige ledere nå avhengige av å kunne forholde seg strategisk til organisasjonens utadrettede og interne kommunikasjon. Dette står i motsetning til tidligere da man gjerne tenkte at «den som lever skjult, lever godt» (ibid:11).

Når begrepet transparens brukes om organisasjoner handler det om å åpne opp for omverden; å innføre rutiner og praksiser for å gjøre produksjonsprosesser, saksbehandling, beslutninger, organisasjonskulturer og prestasjoner synlige (Wæraas 2011:101). Wæraas beskriver en opptrapping av fokus på transparens etter tusenårsskiftet. Dette viser seg ved at offentlige organisasjoner lager planer for hvordan de skal åpne for innsyn, samtidig som politikere pålegger nye rutiner og programmer som skal brukes til å sammenlikne kvalitet på tjenester, måloppnåelse og pengebruk (ibid:101). Christensen og Morsing (2008) begrunner presset

organisasjoner har på å være transparente med fremveksten av kritiske interessenter. En organisasjon møter ikke lengre forståelse når den viser til ”interne anliggender” i saker (Christensen og Morsing 2008).

I sykehussektoren vises *transparenstrenden* (Levay og Walks 2006) i praksis gjennom flere av reformideene og siste års konsepter i sykehussektoren. Offentlig innsyn for å fremheve kvalitet og tilgjengelighet for omverden blir stadig etterspurt, blant annet av myndigheter, media og pasienter. Det utvikles måleredskaper og styringsteknikker for å synliggjøre hva som foregår på innsiden, for eksempel *kvalitetsindikatorer og nasjonale kvalitetsregistre*. Målet er at pasienten ved hjelp av sine rasjonelle valg skal ha mulighet til å påvirke systemet. Dette skal også være til nytte for myndighetene for å skape et grunnlag for prioriteringer basert på evidensbaserte vurderinger av kostnad og kvalitet (Byrkjeflot og Jespersen 2005). Organisasjonens omgivelser forventer at dagens offentlige organisasjoner skal være transparente; og det forventes at det skal være samsvar mellom det man sier og det man gjør. I omdømmelitteraturen blir transparens regnet som en ”selvfølgelig ingrediens” (Wæraas 2011:101). Her handler det om at økt innsyn skaper tillit, og en organisasjon som ikke har tillit i befolkningen har heller ikke et godt omdømme (ibid.).

Samtidig er det i flere sammenhenger også påvist at mer transparens fører til mer hemmelighold. Wæraas (2011) peker for eksempel på at det å holde en del ting hemmelig kan, spesielt for offentlige organisasjoner, være nødvendig for å opprettholde tillit. Organisasjoner er derfor strategiske i sin utvelgelse om hva de skal si, til hvem og hvordan (ibid). Ifølge Wæraas (2011) har offentlige organisasjoner blitt mer strategiske ved at de med hjelp av ”PR-rådgivere og ekspressivitetsekspertene” utvikler kommunikasjonsstrategier, mediestrategier og strategier for krisehåndtering. I denne sammenhengen nevnes også ansettelsen av profesjonelle kommunikatører i offentlige organisasjoner som har som oppgave å få organisasjonen til å kommunisere bedre, og å redigere og finpusse budskap for å nå bestemte mål (Wæraas 2011:112). Andersen (2013:33) peker på at organisasjoner forsøker å bli så gjennomsiktede som mulig, slik at offentligheten kan undersøke dem nærmere. Samtidig viser han at dette også gjør dem mer sårbare når det dreier seg om organisasjonenes omdømme i offentligheten (ibid).



Blomgren (2006) setter spørsmålstegn ved at transparens vanligvis blir fremstilt utelukkende som et «gode», og at en med fordel kan forholde seg mer kritisk til fenomenet. Hun viser til at synliggjørende teknologier ikke bare viser virkeligheten slik som den er uten å formidle et bilde som er formet av de ulike teknologiene. «Transparenstrenden er i høyeste grad en *konstruert prosess* der det ikke på forhånd finnes noen gitte eller rette svar på spørsmål om hva det er som skal gjøres transparent, for hvem, og hvorfor, selv om det kan ligge i aktørens interesse å ville få det til å virke slik» (Blomgren (2006:69). Wæraas (2011:113) presenterer en påstand om at siden kommunikasjon er lett å forme ved for eksempel å holde tilbake, fordreie eller skjule informasjon, kan transparanstrenden til syvende og sist føre til at offentlige organisasjoner blir mindre åpne.

## 2.2 Autokommunikasjon

I avhandlingens siste artikkel er autokommunikasjonsbegrepet sentralt (Solbakk 2014). Autokommunikasjon kan være et supplement både til omdømmeoppskriften, og til det ny-institusjonelle organisasjonsperspektivet (se 2.3) og bør derfor forklares også her. Begrepet autokommunikasjon stammer opprinnelig fra lingvisten og semiotikeren Lotman (1990). Ifølge Lotman (1990) er enhver kommunikator både sender og mottaker av sitt eget budskap. Omgivelser fungerer som et speil eller medium som organisasjoner ser seg selv og sine verdier i (Cheney og Christensen, 2001). På denne måten kan kommunikasjon gjennom eksterne kanaler være en kilde til organisatorisk endring (Hagen 2008). Hagen (2009:40) argumenterer for at autokommunikasjon som drivkraft for organisatorisk endring kan forstås som et bilde, eller et symbol, som påvirker organisasjonskulturen gjennom refleksjoner rundt identiteten. Man er med andre ord opptatt av å skape seg selv gjennom å kommunisere med seg selv (Christensen 1997).

Autokommunikasjon skjer hver gang sender trekker mening ut av sitt eget budskap (Christensen 1997). Med referanse til Geertz (1973) viser Christensen (2004) hvordan alle kulturer kommuniserer med seg selv gjennom ritualer. Ritualer minner medlemmene om felles verdier, og bekrefter karakteristika ved kulturen. Autokommunikasjon må derfor betraktes som en sentral dimensjon ved enhver menneskelig kulturdannelse også innenfor moderne virksomheter og organisasjoner (ibid.:15). Lotman (1990) skiller mellom to sider ved autokommunikasjon: Det ”inventive” og det ”mnemoniske.” Med det ”mnemoniske” menes det rituelle ved kommunikasjon, noe som bidrar til å bekrefte etablerte perspektiver i

organisasjoner og som fører til at avsender lukker seg om sitt eget univers. Det ”inventive”, på den andre siden, handler om at autokommunikasjon bidrar til utvikling av nye ideer, tenkemåter og perspektiver. Når avsendere forholder seg til sine budskaper i en ny kontekst (for eksempel i et nytt medium) blir ny betydning tilføyd, noe som bidrar til oppdagelse og inspirasjon. Christensen (2013) påpeker at forskere fortsatt ikke har fått opp øynene for det ”inventive” ved autokommunikasjon. Avhandlingens siste artikkel belyser derfor en side ved autokommunikasjon som hittil har fått lite oppmerksomhet. Som Christensen (1997) påpeker, kan bevissthet rundt autokommunikasjon bidra til at organisasjoner blir selv- reflekterende, noe som kan gi organisasjoner nye muligheter til systematisk å drøfte image og verdier. På denne måten kan kommunikasjon gjennom eksterne kanaler være en kilde til organisatorisk endring (Hagen 2008), og inngår dermed som et naturlig element i omdømmeoppskriften.

### **2.3 Hvordan omdømmehåndtering i offentlig sektor forklares: en ny- institusjonell tilnærming**

Flere av studiene om omdømmehåndtering i offentlig sektor er inspirert av den ny- institusjonelle teoritradisjonen i organisasjonsforskningen. For forskningen på sykehussektoren sin del viser dette seg gjennom reformenes betydning for utviklingen av sykehussektoren til i større grad og følge en virksomhetslogikk (Vrangbæk 1999, Vikkelsø og Kjær 2008, Vrangbæk og Østergren 2004, Byrkjeflot og Neby 2008, Johansson, Noren og Wikström 2010). Sykehusene blir som nevnt sett på som organisasjoner i et marked (Byrkjeflot og Neby 2008, Byrkjeflot og Jespersen 2005). Som det fremgår av artiklene er det ny- institusjonelle organisasjonsperspektivet sentralt også i denne avhandlingen. Perspektivet brukes blant annet til å diskutere hvorfor organisasjoner i offentlig sektor har blitt omdømmehåndterende organisasjoner. I tillegg kan perspektivet brukes til å forklare likheten mellom organisasjonene i offentlig sektor til tross for at målet med omdømmeoppskriftene ifølge litteraturen er å fremstå som unike organisasjoner. Et ny- institusjonelt organisasjonsperspektiv brukes også til å forklare dilemmaer med spenningsforholdet kommunikasjonslederne møter mellom å være transparent og strategisk på samme tid, og for å belyse forholdet mellom substans og fremtreden som kan ses på som en dekobling mellom prat og praksis (Brunsson og Olsen 1990).

Artikkelen «Formal structure as myth and ceremony» av Meyer og Rowan fra 1977 regnes som starten på den ny- institusjonelle tradisjonen (i DiMaggio og Powell 1991). Bidraget

presenterte en ny måte å forstå organisasjonen som institusjon på, hvor det ikke trenger å være samsvar mellom kjerneaktivitetene, det som foregår internt i organisasjonene, og de formelle organisasjonsstrukturene. Samspillet mellom de «institusjonelle omgivelsene» og organisasjoner står sentralt (Kvåle 2000). Organisasjoner ses på som åpne systemer som hele tiden søker å gjenspeile omgivelsenes normer, verdier og forventninger for å oppnå legitimitet, altså er de legitimitetsutøvende enheter (Meyer og Rowan 1991, Røvik 1998, Brunsson 2002). Bakgrunnen er som nevnt tidligere et økt fokus på omgivelsenes betydning for organisasjonens eksistens. Den formelle strukturen velges med tanke på omgivelsenes syn på hvordan en akseptabel organisasjonsstruktur bør være, og ikke ut fra effektivitetshensyn. Legitimitet i omgivelsene er målet, og tidsriktige organiseringsformer er middelet for å oppnå dette. Tilpasser ikke organisasjonene seg omgivelsenes krav og ønsker, svekkes deres legitimitet (Scott 2003, Røvik 2007, Christensen m.fl. 2004). Omdømmehåndtering blir i et slikt ny-institusjonelt perspektiv et ”tidsriktig” konsept som organisasjoner – også offentlige – må forholde seg til for å fremstå som moderne og rasjonelle.

I avhandlingen argumenteres det for at utviklingen mot omdømmehåndterende organisasjoner ikke utelukkende kan ses ut fra en trend i markedet (Solbakk 2011). Til en viss grad synes utviklingen i sykehussektoren å bunne i et mer rasjonelt behov organisasjonene har. Et eksempel er hvordan kommunikasjonslederne som er intervjuet i avhandlingen argumenterer for hvorfor de bedriver omdømmehåndtering. I stedet for å fremheve sykehusreformen i 2002 som katalysator, er det brede samfunnsmessige forhold som mediepress, åpenhetstrykk og brukerorientering som fremheves av kommunikasjonslederne. Media har fått en rolle som «overvåker» av helsesektoren og man kan si at det mediepresset som kommunikasjonslederne opplever (Solbakk 2011), er et uttrykk for trenden, og kravet om transparens. Kommunikasjonsledernes rolle legitimeres blant annet ved at noen må håndtere dette presset (Solbakk og Sataøen 2013).

Når organisasjoner på samme tid adopterer disse «institusjonelle standardene» eller oppskriftene for tidsriktig organisering, kan man tenke seg at det skjer en homogenisering, altså at organisasjonene blir mer like hverandre (Røvik 1998, 2007, Brunsson 1989). Man søker her med andre ord å bli mer lik de organisasjonene man ser på som forbilder, og som har de «riktige løsningene». Begrepet «dekobling» blir her relevant. Innarbeidede normer, verdier og uformelle strukturer kan være utfordrende å endre (Selznick 1997, Brunsson og

Olsen 1990). Spesielt om endringene truer den institusjonelle identiteten og organisasjonens grunnleggende verdier. Et spørsmål er da hvordan man kan sikre legitimiteten i omgivelsene til tross for at det er vanskelig å få gjennomslag for de aktuelle endringene internt i organisasjonen. Dekobling presenteres som en løsning, altså å adoptere de til en hver tid tidsriktige oppskriftene, men uten at man bruker dem til å koordinere aktivitetene på innsiden. Det oppstår et skille mellom prat og praksis i det man kommuniserer utad at man følger, og har implementert de tidsriktige oppskriftene, mens man internt fortsetter som før (Meyer og Rowan 1991, Røvik 1998, Brunsson 2002).

Flere av studiene nevnt i kapittel 1.1 skiller klart mellom substans og fremtreden. Substans fremstår som det ideelle, noe ekte og solid, mens fremtreden i forhold gjerne forbindes med noe mer overfladisk. Ved å bruke autokommunikasjonsbegrepet slik vist i Solbakk (2014) oppheves det tydelige skillet mellom det som virker å være to ytterpunkter. Den gjensidige påvirkningen kommer til syne, og det tydelige gapet lukkes. Perspektivet autokommunikasjon kan på denne måten videreutvikle ny- institusjonell teori da skillet mellom ”prat” og ”praksis”, substans og fremtreden, vil ikke lengre være like tydelig. For mer utfyllende diskusjon se kapittel 3.4.

### 3. Omdømmeoppskriftens paradokser

I det følgende vil jeg diskutere noen paradokser ved omdømmehåndtering i offentlig sektor tuftet på Byrkjeflotts (2011) dilemmaer med omdømmeoppskriften. For det første drøftes hvorvidt en organisasjonsidentitet kan skapes strategisk i komplekse organisasjoner. For det andre drøftes omdømmelitteraturens understreking av unikhhet og differensiering som et sentralt premiss. For det tredje diskuteres spenningen mellom åpenhet og strategi. Til sist stiller jeg spørsmål ved om dikotomien «substans- fremtreden» er egnet til å analysere utviklingstrekk innen omdømmehåndtering i offentlig sektor. Denne avsluttende problematiseringen skjer gjennom bruk av perspektivet «autokommunikasjon». Artiklene som utgjør avhandlingen er godt egnet til å diskutere disse fire paradoksene, og diskusjonen vil derfor være med på å belyse avhandlingens viktigste funn. Diskusjonen vil også fungere som en sammenstilling av artiklene og deres bidrag i en større helhet og offentlige organisasjoners utfordringer, mål og muligheter med omdømmehåndtering vil komme til syne.

#### 3.1 Identitet som noe naturlig eller konstruert

Som diskutert er virksomhetsidentiteten en viktig størrelse å definere i prosessen der omdømme bygges (f.eks. Brønn og Ihlen 2009, Byrkjeflot 2011, 2012). Men hvordan «finner» man en slik identitet, og hvordan formes denne mot omgivelsenes forventninger til hva organisasjonen skal og bør «være»? Byrkjeflot (2011) diskuterer dette:

I henhold til omdømmeoppskriften skal det først settes i verk tiltak for å «finne seg selv» eller gjenoppdage organisasjonens identitet, for på den måten å skape et mer enhetlig uttrykk som respons til omgivelsenes forventninger og krav. I praksis er det imidlertid like rimelig å anta at omdømmebygging handler om å tilpasse seg omgivelsene på en måte som fordrer at man visker ut etablerte identiteter og hukommelser (ibid.:67).

Christensen og Morsing (2008) peker også på dette som de kaller en selvmotsigelse i litteraturen som omhandler corporate communication. Identitet ses på som et naturlig fenomen, noe autentisk som springer ut fra organisasjonens kjerne. Christensen og Morsing (2008) spør da hvordan det da kan ha seg at organisasjoner stadig gjenfortolker og fornyer sitt budskap om hvem de er og hva de står for, det ekte og autentiske? Organisasjonens kommunikasjon fremstilles på samme måte, som noe som kommer fra organisasjonens indre,

og noe som gjenspeiler virksomhetens identitet. På samme tid skal kommunikasjonen strømlinjeformes av organisasjonens ledelse (ibid).

I avhandlingens første artikkel presenteres og analyseres aspekter ved en identitetsutviklingsprosess som fant sted i høyere utdanningsinstitusjon i Norge, grunnlagt i slutten av 1960 årene med en spesiell rolle i Nord-Norge. Funn fra studien kan være med på å belyse spørsmålet om hvordan identiteter «finnes» eller «skapes». Prosjektet ble kalt «Verdi og identitetsprosjektet», eller «VI prosjektet». Hovedmålet med prosjektet var å forbedre sin kommunikasjon med omverden (Prosjektmandat 2002). Universitetet skulle gjennom VI-prosjektet finne, definere og kommunisere sin unike identitet og sine verdier til omverden på en helhetlig måte. VI-prosjektet har derfor mange fellestrekk med det første steget i typiske omdømmeoppskrifter. Å redefinere hvem man var og hvordan man ville fremstå, samt å komme frem til en helhetlig profil virket som en aktuell løsning til Universitetets problemer. Det ble lagt vekt på de ansattes erfaringer og kunnskap som grunnlag for utformingen av verdigrunnlaget. Det ble av universitetet lagt stor vekt på at dette skulle være en bottom- up prosess, og de fleste ansatte ble involvert i arbeidsgrupper, i tillegg til omfattende intervjuer, samtaler, seminarer og møter med både ansatte og studenter og med universitetets viktigste samarbeidspartnere. Økt konkurranse mellom universitetene og høyskolene og et større fokus på omgivelsenes betydning generelt kan ha vært starten for et ønske om å fremstå som unik. Flere universiteter i Norge og utlandet holdt på samme tid på med liknende prosesser (på starten av 2000-tallet).

Til tross for at det ble investert betydelige summer i denne strategiprosessen endte man ikke opp med ønsket resultat. Prosjektet ble brått avsluttet etter en omfattende prosess over to år. I artikkelen (Wæraas og Solbakk 2009) spør vi blant annet om hvorfor det var så vanskelig å definere universitetets essensielle egenskaper og funksjoner. Det viste seg at prosessen utløste en rekke eksistensielle spørsmål som «hva/hvem er vi?» og «hva står vi for?», samt «hva ønsker vi å være?». Prosjektet møtte også mye motstand internt. Flere av forslagene til hvordan man skulle profilere seg hang sterkt sammen med hvilken landsdel universitetet befant seg i. Enkelte fagmiljøer følte seg overkjørt: Skal alt handle om nordområdene? Forsker vi bare på fisk? Her vist ved et sitat: “We have an incredible provincial way of thinking. Sami’s [Laplanders], fish, and northern lights. That’s what we are supposed to do. Everything has to smell of fish in [our university]. In Oslo they can do whatever they want.”

Mange var i mot denne formen for enhetlig profilering som ble oppfattet å gå i mot tanken om et breddeuniversitet, og som ville true det mangfoldet av kulturer og identiteter som en kompleks institusjon er i besittelse av.

Et eksternt konsulentfirma skulle hjelpe til i prosessen med å finne universitetets identitet. Begrepsbruken firmaet benyttet falt ikke i god jord hos enkelte universitetsansatte. Ord som «omdømme», «verdigrunnlag», «kommunikasjonsstrategi» og «helhetlig tenking» representerte et vokabular som på denne tiden var sannsynlig å mislykkes i academia (Wæraas og Solbakk 2009). En institusjon bestående av mange subkulturer forbinder ulike ting med universitetet og føler gjerne sterkere tilknytning til sitt fagområde og sitt institutt enn til universitetet som organisasjon. Et vesentlig funn var dermed at et universitet kan være for komplekst for å lykkes med et slikt enhetlig perspektiv på organisasjoner, om å komme frem til noe helhetlig, et felles verdigrunnlag og syn på «hvem vi er». Det virker rimelig å tro at situasjonen kan være lik for sykehussektoren sin del. Sykehusene er preget av ulike logikker, verdier, profesjoner og prosjekter (Borum 2005), og en felles identitet er utfordrende enten «å finne» eller «å skape».

Slik Byrkjeflot (2011) beskriver det skal organisasjoner, ifølge omdømmeoppskriften «finne seg selv» eller gjenoppdage organisasjonens identitet. Paradokset er at organisasjonene på samme tid skal kommunisere denne identiteten på en enhetlig og klar måte. Dette igjen beskrives som en respons på omgivelsenes krav og forventninger. Studiet fra universitetet viser at dette er en utfordring fordi ansatte i en kompleks organisasjon ikke vil ha samme syn på hva som er, eller bør være organisasjonens identitet. En av offentlige organisasjoners sterke sider er nettopp å ha kapasitet til å ivareta et mangfold av verdier og samtidig håndtere ulike mål. Som følge av dette kan det være nødvendig å skape rom for å formidle flertydige identiteter (Wæraas og Solbakk 2009). Røvik (1998, 2007) omtaler dagens organisasjoner som multistandardorganisasjoner, de består av et mangfold av ulik ekspertise og erfaringer som er institusjonalisert innenfor organisasjonens rammer. Planlagte endringer vil kunne være vanskelig å få til i organisasjoner med sterke tradisjoner, og vil kunne utløse konflikter og sterk motstand (Selznick 1997, Humphreys og Brown 2002).

### 3.2 Lik eller unik?

Et mål ved omdømmeoppskriftene er unike organisasjoner med en klar og distinkt identitet (van Riel 1995). Byrkjeflot (2011: 68) peker på det paradoksale i denne situasjonen: «Det hevdes at omdømmehåndtering er et bidrag til å skape unike organisasjoner og dermed til mangfold, men man kan like gjerne hevde det motsatte: at omdømmehåndtering er et bidrag til homogenisering.» Ideen synes å være at en organisasjon ikke har lyktes med sin omdømmehåndtering om den ikke fremhever sine unike særtrekk i en ellers overkommunisert verden. Men ved at organisasjoner følger de samme oppskriftene for riktig organisering blir organisasjonene paradoksalt nok likere, noe DiMaggio og Powell (1983) beskriver gjennom begrepet isomorfi. Slik likhet gjennom isomorfi kan ifølge DiMaggio og Powell skje enten gjennom regulative prosesser (lovverk, krav fra myndigheter), mimetiske prosesser (at organisasjoner «hermer» etter hverandre), eller gjennom normative prosesser (ved at arbeidstakernes forankring i profesjoner skaper likhet) (ibid.). Flere av avhandlingens artikler tangerer problematikken om likhet versus unikhet. I Wæraas, Østhus og Solbakk (2008) fant vi utstrakt bruk av verdigrunnlag, logoer og visjoner og avdekket en økning i fokus på omdømme etter sykehusreformen i 2002. Helseforetakene var opptatt av å kommunisere en identitet, men påfallende nok var det *ikke* en unik identitet som ble fremmet av sykehusene. Helseforetakenes ekspressive virkemidler var heller rettet mot å formidle en identitet som helseorganisasjon enn som en unik og særegen organisasjon.

Med basis i ny- institusjonell teori kan dette forklares ved at det *ikke* lønner seg å bli oppfattet som forskjellig fra andre, fordi det da kan sås tvil om hvorvidt man er rasjonell i sin virksomhetsstyring. Formlikhet (isomorfi), dvs. likhet i det ytre, antas å være en viktig kilde til legitimitet, snarere enn unikhet, fordi man da kan vise utad at man reflekterer de til enhver tid gjeldende sosiale konvensjonene for god styring og organisering. Mens den strategiske tilnærmingen til identitet fokuserer på unikhet, legges det i ny institusjonell teori vekt på det motsatte, likhet (jf. DiMaggio og Powell 1983). I samtalene med kommunikasjonslederne i helseforetakene (Solbakk 2011) kommer det frem at det ikke er noen «sensasjon» at sykehusene har fått informasjons-/kommunikasjonsavdelinger, men at det snarere er noe som forventes av alle moderne virksomheter. Ser vi dette i lys av et ny- institusjonelt perspektiv blir legitimitet og omgivelsenes betydning en viktig forklaringsfaktor for likheten i sektoren. Dette er blitt en del av standardorganiseringen til moderne og rasjonelle virksomheter. I avhandlingens siste artikkel (Solbakk 2014) kommer det frem at kommunikasjonslederne



oppfatter at det er viktigere å fremstå helhetlig og samlet enn å fremstå som unik i forhold til de andre sykehusene. Selv om omdømmeoppskriften foreskriver differensiering, er altså dette ikke alltid viktig for kommunikasjonslederne i sykehusene. Et interessant funn er her at målet om helhetlig kommunikasjon i sykehusene er viktig fordi det bidrar til at befolkningen føler seg trygge. Trygghet fremheves altså fremfor å fremstå som unike organisasjoner i et marked med konkurrerende sykehus (Solbakk 2014). Selv om kommunikasjonsledernes kommunikasjonsidealer har mye til felles med typiske «omdømmeoppskrifter» er begrunnelsene for å drive helhetlig kommunikasjon en annen enn de som presenteres i oppskriftene.

Årsaken til dette kan være at sykehusene, slik vist i kapittel 1.2, er ”moralske fellesskaper” (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Wæraas og Byrkjeflot 2012) med nedarvede kulturelle verdier og identiteter der pleie, behandling, omsorg og trygghet er sentrale kjennetegn. Sykehusene er kulturelle systemer med en bestemt misjon i samfunnet og bærer noen særegne verdier og identiteter (ibid.). Hvordan slike organisasjoner eller institusjoner arbeider med sin utadrettede kommunikasjon må derfor ta hensyn til den misjon og verdier de er satt til å ivareta, til tross for at de i dag også opererer i «markeder». Gjør de ikke det vil deres tillit og legitimitet kunne svekkes. Slike organisasjoner kan med andre ord ikke fritt velge sine verdier og identiteter, og dermed heller ikke hvordan de skal kommunisere seg selv (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Trygghet i befolkningen skapes ifølge kommunikasjonslederne ved å fremstå med en felles stemme, der konflikter og motsetninger holdes internt.

Samtidig er det ikke til å legge skjul på at sykehusene til tider er i en presset situasjon når det gjelder å beholde dyktige ansatte, ressurser og hindre nedleggelse av tilbud. Derfor er sykehusene også opptatt av å trekke til seg de dyktigste forskerne og klinikerne, samtidig som de må forholde seg til at pasienter kan velge andre sykehus, gjerne private, med kortere venteliste, eller et bedre rykte for kvaliteten på tjenestene. En aktiv kommunikasjonsstrategi handler i så måte også i noen sammenhenger om å bygge opp et godt omdømme og skape en merkevareposisjon. Dette gjøres nettopp ved å formidle det unike ved organisasjonen.

Idealet til kommunikasjonslederne synes med andre ord å være i et spenningsforhold mellom merkevarebygging og betrygging (Solbakk 2014). Mot denne bakgrunnen er det rimelig å

hevde at selv om idealene synes å stamme fra en typisk «omdømmeoppskrift,» skjer det en organisasjonsspesifikk tilpasning av *begrunnelsene* for disse idealene. Dette kan tolkes som en type lokal oversetting, der man tilpasser organisasjonskonsepter til institusjonens verdier slik man er opptatt av i ny- institusjonell organisasjonsteori (Røvik 1998, 2007).

### 3.3 Spenningsforholdet mellom strategi og åpenhet

Byrkjeflot (2011) problematiserer videre fenomenet transparens som en del av ”omdømmeoppskriften” i offentlige organisasjoner. Han peker på et dilemma mellom transparens/åpenhet på den ene siden og strategi/lukking på den andre:

«Tiltak for transparens og åpenhet kan skape intransparens og lukking. Åpenhet og transparens framstilles som en forutsetning for at omgivelsene skal kunne ha tiltro til en virksomhet. Det er imidlertid påvist i flere sammenhenger at det i kjølvannet av en strategi eller lovgivning for transparens vil bli utviklet nye former for hemmelighold, samtidig som noen saksforhold blir fokusert, mens andre blir utydeliggjort» (Byrkjeflot 2011: 68).

Videre sier Byrkjeflot at transparens og ikke- transparens er gjensidig avhengig av hverandre og at det alltid vil være en avveining mellom ulike hensyn og strategier (ibid). Byrkjeflot (2011) hevder at nettopp mer fokus på transparens og åpenhet kan føre til mer lukking av organisasjonen. Det vises til at det i flere sammenhenger er påvist at mer transparens fører til mer hemmelighold. Dette presiseres også som nevnt i kapittel 2.1.2 av Wæraas (2011), Blomgren (2006) og Andersen (2013). Avhandlingens studie fra sykehussektoren belyser flere utfordringer når det gjelder transparens som en del av omdømmeoppskriften i offentlige organisasjoner.

Det er stadig det strategiske aspektet som fremheves i litteraturen når det er snakk om omdømmehåndtering. I avhandlingens artikler kommer det frem at sykehusene er ekspressive organisasjoner med logoer, visuelle uttrykk, virksomhetsidentiteter, kommunikasjonsstrategier og medieretningslinjer. Kommunikasjonslederne understreker at til tross for dette strategiske fokuset er det den daglige driften, og møtet mellom pasient og sykehuset som til syvende og sist skaper omdømmet. Som en av informantene billedlig uttrykker det, nytter det ikke å «blankpusse på logoer»:

«Folk skal få et bilde i hodet om at hvis jeg blir syk, så får jeg den hjelpa jeg trenger på det sykehuset. Man skal ikke trenge å lure på om de er flinke på barneklirikken hvis ungen min blir syk. Det at man selger inn positive saker i media, det er jo en del av det, saker som fremhever forskning, flinke fagfolk. Men, vi går jo ikke til en pasient og sier: Vi vet du er fornøyd, kan du ikke snakke med media? Det gjør vi ikke» (Solbakk 2011:191).

For flere av informantene er omdømme ensbetydende med tillit. For å opparbeide en slik tillit hos befolkningen ønsker man å opptre som åpne og tilgjengelige (Brønn og Ihlen 2009, Wæraas, Byrkjeflot og Angell 211) noe også noe kommunikasjonslederne som er intervjuet i sykehusstudiene poengterer:

«Det å være åpen om det som er negativt er like viktig. Det skal legges ut på nettsida fortløpende: dette har vi fått kritikk for, dette gjør vi for å rette på det. Funker ikke å ha noe innerst i en postjournal og håpe at ingen ser det» (Solbakk 2011:192).

Flere av avhandlingens artikler har vist spenningen mellom kravet om transparens og hensynet til personvern og taushetsplikt. I Solbakk og Sataøen (2013) diskuteres hvordan forventningen om transparens legger føringer for relasjonen mellom kommunikasjonslederne i sykehusene og media. Artikkelen viser at det jobbes strategisk med å fremstå helhetlig, samtidig som man ønsker å være åpne og transparente på alle forhold i sykehusorganisasjonen. Studien viser at kommunikasjonsavdelingene kontinuerlig reflekterer over denne spenningen. Fullstendig åpenhet er videre ikke alltid mulig, eller ønskelig. Taushetsplikten setter naturlige begrensninger for sykehusenes mulighet til å uttale seg i enkeltsaker. «Kommunikasjonslederne står i et spenningsforhold mellom full åpenhet på den ene siden, og strategisk eksponering av organisasjonen på den andre» (Solbakk og Sataøen 2013:73). Diskusjonene rundt denne typen spørsmål internt i kommunikasjonsavdelingene pågår kontinuerlig. Kommunikasjonslederne opplever denne spenningen som det mest utfordrende ved sin rolle i organisasjonen (Solbakk og Sataøen 2013).

Det at man så tydelig forsøker å skape tillit, kan for mange virke som noe suspekt. Her kommer man igjen inn på det som er spesielt med offentlig sektor. Staten har et bredere ansvarsforhold og flere ulike roller å fylle, som ikke problematiseres i litteraturen om omdømmeoppskrifter (Byrkjeflot 2011:68). Taushetsplikten setter naturlige begrensninger for sykehusenes mulighet til å være helt transparente. Det vil med andre ord alltid være situasjoner hvor sykehusene er maktesløse når det gjelder å vise flere sider av en sak.

«Åpenheten» blir for kommunikasjonslederne til tider en strategi blant annet i det de selger inn positive saker til media for å utvide et ofte negativt bilde som tegnes av sykehusene i media. Samtidig presiseres det at medias oppgave nettopp er å være kritiske, og at det er noe av årsakene til at det ofte er de negative sakene som havner der. Da føles det ifølge kommunikasjonslederne som sykehusenes naturlige, og nødvendige oppgave å utvide dette bildet. I dette samspillet mellom media og kommunikasjonslederne blir kommunikasjonsledernes servicerolle viktig. Et likestilt bytteforhold kommer til syne mellom rollen som journalist og kommunikasjonsleder. Samtidig som artiklene har vist (Solbakk 2011, Solbakk og Sataøen 2013, Solbakk 2013) at kommunikasjonslederne i praksis ofte opererer som en «buffer» (Grunig 2009) mellom organisasjonen og omverden idet de jobber systematisk og strategisk med å styre bildet media og omgivelsene ellers har av organisasjonen. Kommunikasjonsledernes rolle blir utfordret i spenningsforholdet mellom forventningene fra media som krever åpenhet, og sykehusorganisasjonen internt, som forventer at kommunikasjonslederne - og avdelingen skal skape ro i en økende mediestorm.

Gjennom analyser av avhandlingens datamateriale fant jeg flere eksempler på utsagn som kunne tolkes som dekobling mellom prat og praksis slik Brunsson (1989) og Røvik (1998/2007) beskriver. Dette kommer til uttrykk ved at kommunikasjonsledernes ideal virker å være åpenhet og ærlighet, samtidig som man ønsker å styre kommunikasjonen enda mer (Solbakk 2011). Sykehusene er aktive brukere av sosiale media som Facebook og Twitter, noe som signaliserer åpenhet, mens de på den andre siden har medieretningslinjer som symboliserer kontroll og strategi. Andersen (2013) bruker en organisasjons hjemmeside som et godt eksempel på åpenhet. Her kan man finne all relevant informasjon om hvilken organisasjon dette er og hva den står for side om side med organisasjonens budsjetter. Samtidig poengterer også Andersen (ibid.) at det finnes begrensninger for offentlige organisasjoners åpenhet, og han viser her blant annet til at leger aldri kan gå inn i en diskusjon om konkrete feil og deres betydning for organisasjonens omdømme av hensyn til pasienten (ibid). Kommunikasjonslederne i min studie kroppsliggjør en spenning dagens sykehus står overfor; fra å være lukkede organisasjoner preget av streng taushetsplikt, ser man en endring til omdømmehåndterende organisasjoner som forventes å være åpne. Fra eksempelet vist med studien fra sykehussektoren kommer noen av utfordringene og begrensningene ved omdømmehåndtering i offentlig sektor til syne.

### 3.4 Substans eller fremtreden: Omdømmebygging som autokommunikasjon?

Som diskutert innledningsvis har en del av forskningen om omdømmehåndtering i offentlig sektor stilt spørsmål ved nytten og relevansen av omdømmehåndtering for offentlige organisasjoner. Offentlig sektor kjennetegnes av sammensatte organisasjoner med ulike profesjoner. Offentlige virksomheter er også politisk styrte, noe som begrenser lederens handlingsrom for å drive strategisk kommunikasjon. En del av denne forskningen har som nevnt fokusert på at ”omdømmesamfunnet” synes å legge vekt på fremtreden fremfor substans (se for eksempel Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Sataøen 2011, Salomonsen 2013, Luoma-aho 2007, Alvesson 1990). Med utgangspunkt i et demokratiperspektiv er denne forskningen kritisk til den økende vektleggingen av ekstern kommunikasjon, og man er bekymret for at «offentlige organisasjoner bli mer fokusert på sitt ytre enn på sitt indre. Det vil si at substans fortrenses til fordel for hvordan man opptrer eller framstår overfor omverdenen (fremtreden)» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011: 25).

I en kritikk av nyere kommunikasjonsverktøy trekker Salomonsen (2011:212) frem utfordringer med ”å tale med en stemme”. Hun mener dette står i motsetning til det mangfold som er en viktig del av offentlige virksomheters interne og eksterne kommunikasjon (ibid.). Vektlegging av fremtreden kan innskrenke ytringsfriheten til arbeidstakere og føre til en ensretting av organisasjoner som i utgangspunktet er flertydige og har mange identiteter (Salomonsen 2011, Christensen og Morsing 2008, Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011).

Dette er en viktig og relevant kritikk, men i Solbakk (2014) argumenteres det for at en slik dikotomi («substans – fremtreden») kan bidra til at forskningen overser andre viktige utviklingstrekk av stor organisasjonsteoretisk interesse. Dette handler nettopp om hvordan *relasjonen* mellom ekstern og intern kommunikasjon er, og hvordan organisasjoners «fremtreden» også har konsekvenser for dens «substans.» I avhandlingens siste artikkel drøftes derfor *forholdet* mellom substans og fremtreden. Dette skjer gjennom å bruke perspektivet autokommunikasjon for å forstå sykehusenes kommunikasjonspraksis (Lotman 1990, Christensen 1997, Morsing 2006, Broms og Ghamberg 1983, Christensen og Morsing 2005, 2008, Christensen, Morsing og Cheney 2008).

Datamaterialet bekrefter at sykehusene stadig opptrer som autokommuniserende organisasjoner, og at flere av kommunikasjonslederne er seg bevisste på mulige interne virkning av ekstern kommunikasjon. Positive mediesaker ”selges inn” av sykehusenes kommunikasjonsavdelinger med mål om å gi positive ringvirkninger internt ved å samle organisasjonen og å bygge stolthet.

Ser man på omdømmehåndtering som autokommunikasjon åpnes nye muligheter når det gjelder de organisasjonsinterne diskusjonene om verdier og identiteter. Solbakk (2014) argumenterer for at de brytninger som kommer til overflaten når organisasjoner er autokommuniserende setter på spissen de institusjonelle spenningene sykehusene står i, og kan dermed bidra til utvikling av nye ideer og praksiser. Ser man en organisasjons eksterne kommunikasjon på denne måten kommer de innovative effektene ved omdømmeprosessen til syne snarere enn de demokratiske utfordringene som for eksempel Salomonsen (2011) peker på. Organisasjoner taler med seg selv med omverden som publikum. En slik kommunikasjon er viktig fordi den bidrar til at organisasjoner kan manøvrere i, og forholde seg til, vanskelige og problematiske spørsmål og tema (Solbakk 2014). Kritikken mot nye kommunikasjonsideer i offentlig virksomhet om å dyrke fram fremtreden fremfor substans, og at den eksterne kommunikasjonen blir prioritert på bekostning av den interne kan her sies å komme til kort. I Solbakk (2014) argumenteres det dermed for at når organisasjonen *både* er sender *og* mottaker av sitt eget budskap kan mye av det som har blitt oppfattet som ”window-dressing” (Brunsson 1989) og fasadepussing forstås som en del av den alltid pågående interne organisasjonssamtalen. Autokommunikasjon kan dermed være et bidrag både til å forstå virkninger og resultater av omdømmehåndtering i offentlig sektor på en ny måte, samtidig som det vil kunne nyansere bildet om dekobling (Brunsson 1989, Røvik 1998, 2007) som noe negativt.

## 4. Metode

I kapittelet som følger vil jeg redegjøre for datamaterialet og forskningsprosessen som ligger til grunn for avhandlingen. Hensikten med dette kapittelet er å beskrive og vurdere det materialet som er samlet inn i løpet av studien. Jeg vil også begrunne og forklare de ulike metodiske overveielser som er gjort i ulike steg i forskningsprosessen. Avslutningsvis i kapittelet vurderer jeg studiens kvalitet ved å diskutere troverdighet og bekreftbarhet, samt peker på vesentlige etiske utfordringer underveis i prosjektet. Denne beskrivelsen sikrer transparense i de ulike stegene av forskningsprosessen, og viser hva slags materiale doktorgradsavhandlingen som helhet er tuftet på. Mer spesifikke forhold knyttet til hver enkel datainnsamling er også kort gjort rede for i den enkelte artikkel som ligger til grunn for avhandlingen.

Det overordnede temaet for avhandlingen er omdømmehåndtering i offentlig sektor, og prosjektet hadde tittelen «Strategisk kommunikasjon i offentlig sektor, fra identitet til ekspressivitet og transparense» da det ble registrert hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste i 2008. Slik avhandlingen nå foreligger, består den av fem ulike delprosjekter med til dels ulikt, men også overlappende datamateriale, jf. tabell 1. Som det fremgår av tabellen, består avhandlingen av fem artikler skrevet i tidsrommet 2008-2014 hvor flere av artikkelprosjektene har involvert samarbeid med andre forskere. I hovedsak er artiklene basert på datamaterialet fra den norske sykehussektoren, men en artikkel baseres på en studie av det såkalte «verdi og identitetsprosjektet» (”VI-prosjektet”) i universitetssektoren, jf. tabell. Tabellen viser datainnsamlingen jeg har vært direkte deltagende i.

Metode	Data	Periode	Artikkel
<b>Semistrukturerte intervjuer i forbindelse med "VI-prosjektet"</b>	10 intervjuer med informanter tilknyttet "VI-prosjektet"	Desember 2005- februar 2006	1)
<b>Studie av sykehusenes websider</b>	Sykehusenes selvpresentasjoner på internett	2007	2)
<b>Observasjon</b>	Deltakelse på Informasjonsforum for sykehussektorens årlige konferanse	Vår 2008	3), 4), 5)
<b>Semistrukturerte intervjuer i sykehussektoren</b>	22 intervjuer med kommunikasjonsledere i de norske helseforetakene	Vår/sommer 2009	3), 4), 5)
<b>Oppfølgingsintervjuer i sykehussektoren</b>	5 intervjuer med kommunikasjonsledere i de norske helseforetakene, herav 4 telefonintervjuer	Vår 2012	5)
<b>Dokumentanalyser</b>	Strategidokumenter, kommunikasjonsplaner, internaviser osv.	Kontinuerlig	3), 4), 5)
<b>Kartlegging av sykehusenes bruk av sosiale media</b>	Nettsider og bruk av sosiale media som Facebook og Twitter	Vår 2012	5)

1) *Defining the essence of a university: lessons from higher education branding* (med Arild Wæraas)

2) *Det ekspressive helseforetak: Strategisk selvpresentasjon i den norske sykehussektoren* (med Arild Wæraas og Randi Østhus)

3) *Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan?*

4) *En dans preget av forhandlinger: Om kommunikasjonslederne i sykehus og media* (med Hogne L. Sataøen)

5) *Kommunisere med "de andre" eller oss selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren*

Som tabellen indikerer bygger avhandlingen på data fra to ulike samfunnssektorer: Sykehussektoren og universitetssektoren. Disse to sektorene knyttes sammen gjennom avhandlingens overordnede tema om omdømmehåndtering i offentlig sektor. Sykehussektorens kommunikasjonsledere er studiens hovedinformanter, men artikkel 1) er i sin helhet tuftet på intervjuer med universitetsansatte som hadde ulike roller i VI-prosjektet. Denne datainnsamlingen ble påbegynt i 2005 i sammenheng med undertegnedes masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap (Solbakk 2006), og ble etterpå videreutviklet til en artikkel i samarbeid med Arild Wæraas.



Tabell 1 viser at avhandlingen er basert på ulike delstudier. Intervjuguidene for studiene i sykehussektoren og til VI-prosjektet ble til på ulike tidspunkt og hadde noe ulikt tyngdepunkt. Samlet sett bidrar likevel problemstillingene og materialet i de ulike artiklene til å belyse avhandlingens problemstilling. Min rolle i de ulike artiklene har vært ulik, men i den første, tredje, fjerde og femte artikkelen har min del av artiklens datainnsamling vært avgjørende. I det følgende vil jeg derfor i hovedsak fokusere på data og analyse i disse fire artiklene.<sup>6</sup> Kapittelet som følger kan sees på som en metodisk refleksjon for artikkelsamlingen i sin helhet.

Kapittelet er strukturert på følgende måte: Først beskrives avhandlingens design og forskningsprosessen som helhet. Deretter diskuteres gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene og det supplerende materialet som har dannet basis for avhandlingens artikler presenteres. Selv om de respektive artiklene består av separate dataanalyser, gjør jeg også rede for hovedstrategier i analyse og bearbeidingsprosessen. Til sist i kapittelet vurderer jeg studiens kvalitet og eventuelle etiske utfordringer diskuteres.

## **4.1 Design: Forskningsprosessen og metode**

Innledningsvis er det grunn til å understreke at de metodiske valgene man tar knyttet til forskningsdesign, datainnsamling og analyse også er bestemt av forskerens syn på hva forskning er, altså hvordan man kommer frem til ny kunnskap (Kuhn 1962, Girod-Seville og Perret 2001).

Mitt utgangspunkt i denne avhandlingen har affiniteter med et postulat fra sosialkonstruktivistisk teori; nemlig at organisasjoner bør studeres fra innsiden (Hatch 2006). Ofte snakkes det om ”Universitetet,” ”Sykehuset” eller ”Staten,” og man synes å glemme at det er menneskelige handlinger som skaper og vedlikeholder organisasjonene, som gjør de til institusjoner (Wadel 1988, Selznick 1997). En slik tingliggjøring av organisasjonene kan hindre oss i å innse at virkeligheten er konstruert av individenes samspill med hverandre. Utgangspunktet mitt har vært at en organisasjon ikke kan studeres utenfra uten å ta hensyn til det den faktisk består av; ulike individer med menneskelige handlinger (Wadel 1988). Dette har også lagt grunnlaget for den eksplorative tilnærmingen til omdømmehåndtering i offentlig

---

<sup>6</sup> Mitt bidrag til datainnsamlingen i artikkel 2 var noe begrenset. For en mer detaljert beskrivelse av datainnsamling og metode for artikkel 2) se derfor nevnte artikkel.

sektor. Jeg har hele tiden vært åpen for å la ulike type data virke inn på konklusjoner og hypoteser. Det kvalitative designet har gjort det mulig å studere organisasjoner fra innsiden, ved å snakke med de personene som virker i disse organisasjonene. Slik var det også mulig å bryte min for- forståelse av disse organisasjonene med det som opplevdes å være relevante og aktuelle tema og problemstillinger i sykehusene og ved universitetet. De ulike artiklene har hver på sin måte presentert de offentlige organisasjonene med utgangspunkt i de menneskene som skaper og vedlikeholder organisasjonene. Gjennom intervjuer, skriftlige kilder og observasjoner er bildet av omdømmehåndtering i offentlig sektor risset opp.

Hvilket vitenskapsteoretisk ståsted man har avgjør ikke ene og alene hvordan man utfører sin forskningsprosess. Det handler også om enkle forhold som tilgang på ressurser, tid og kunnskap (Kvale 1996). Et doktorgradsløp er begrenset i tid, det samme er de materielle ressursene man har til rådighet noe som vil kunne påvirke forskningsprosessen.

Ifølge Jerdal (1998) er det viktig å gjøre rede for ”prosjekthistorien” til et forskningsarbeid. Med dette sikter hun til at ulike valg (også såkalte ”ikke-vitenskapelige” valg) i forskningsprosessen blir bestemmende både for den endelige problemstillingen og det objektet man til syvende og sist studerer (Broady 1991). En slik tilnærming til forskning bryter med konvensjonelle forestillinger om forskningsmetode, der forskningsprosessen ofte blir fremstilt som en lineær modell der forskeren starter med en klart definert problemstilling, utvikler en modell, samler inn og analyserer data og konkluderer (jf. for eksempel Hellevik 1998). Jerdal (1998) viser at forskning er en åpen, fleksibel og dialektisk prosess der problemstillinger og perspektiv endres i løpet av prosessen der data blir samlet inn og analysert. Hun argumenterer derfor for at projekthistorien er viktig å redegjøre for. I arbeidet med denne avhandlingen har nettopp forskningsspørsmålene endret seg etter hvert som prosjektet har utviklet seg (Lincoln og Guba 1985), og jeg finner det derfor nyttig å kort gjøre greie for dette i det følgende.

”Prosjekthistorien” i dette avhandlingsarbeidet preges av at jeg har arbeidet med fem ulike artikler, som hver for seg har krevd ulike data, problemstillinger og analyser. Selv om jeg i starten av arbeidet hadde utarbeidet en projektskisse med beskrivelse av tema og problemstilling, har de ulike artikkelprosjektene tatt noe ulik retning. Arbeidet med data og

forskjellige teoretiske innfallsvinkler har gitt impulser til tema og problemstillinger som jeg ikke forutså i det innledende arbeidet.

Kronologisk startet arbeidet med Wæraas og Solbakk (2009), som var en studie av identitets- og visjonsprosesser i universitetssektoren. Gjennom dette arbeidet ble min nysgjerrighet og interesse for omdømmehåndtering i offentlig sektor vekket. Det neste arbeidet som avhandlingen bygger på var en studie av sykehusenes ”ekspressive” tiltak og hvordan disse bidro til differensiering. Siktemålet var å belyse på hvilken måte sykehusene var opptatt av sin identitet og omdømme. Min deltakelse i denne delstudien gav meg nyttig bakgrunnsinformasjon for datainnsamlingen jeg tok sikte på å gjennomføre våren 2009. På dette tidspunktet hadde jeg altså bidratt på to delstudier (en studie av identitetsprosesser i universitetssektoren og en studie av omdømme- og identitetsarbeid i sykehusene), noe som farget den datainnsamlingen jeg planla å gjennomføre blant kommunikasjonslederne i de norske sykehusene.

Valg av metode styres gjerne av kjennskap til feltet. Kvalitativ metode anses som godt egnet til studier av temaer som ikke er forsket mye på fra før, slik som var tilfelle for omdømmehåndtering i offentlig sektor. Kvalitativ metode åpner også opp for åpenhet og fleksibilitet (Thagaard 2003:12). De semistrukturerte intervjuene med sykehusenes kommunikasjonsledere var derfor åpne intervjuer, styrt av en bred tematisk orientert intervjuguide (jf. vedlagt intervjuguide). Målet med intervjuene var å tilegne meg dybdekunnskap om strategisk kommunikasjon og omdømme i sykehussektoren gjennom intervjuer med sentrale personer. Jeg hadde et nokså vidt definert tema uten klare underproblemstillinger som utgangspunkt da datainnsamlingen startet. Jeg hadde ikke nok kunnskap om mine informanter og deres hverdag til å se for meg hva jeg kunne regne med å få til svar, og hvilke variabler som eventuelt spilte inn på hva. Det var først i arbeidet med dette (og supplerende materiale, jf. tabell 1) at mer konkrete og avgrensede problemstillinger ble etablert.

Lederne av kommunikasjonsavdelingene ble valgt ut som informanter da disse avdelingene er stedet i organisasjonen der man må anta at omdømmesamfunnet blir uttrykt. Røvik (2011: 71) har formulert dette klart: ”Et håndfast uttrykk for dette fenomenet [omdømmesamfunnet] er fremveksten i alle typer organisasjoner – forvaltninger, forretninger og foreninger – av

enheter med profesjonelt personell for å ta seg av virksomhetens utadrettede kommunikasjon”. Kommunikasjonsavdelingene med kommunikasjonslederen i spissen er helseforetakenes enhet med ansatt personell for å ta seg av virksomhetenes utadrettede kommunikasjon. Det er derfor rimelig å anta at kommunikasjonslederne er de første som vil uttrykke en ny kommunikasjonspraksis i sykehusene. Finnes det ikke spor av omdømmehåndtering i kommunikasjonsavdelingene, er det heller ikke rimelig å forvente at dette finnes i andre deler av sykehusorganisasjonen. Gjennom intervjuene med kommunikasjonslederne ville jeg blant annet undersøke om denne utviklingen i offentlig sektor har åpnet veien for nye organisasjons- og ledelseskonsepter. Det var disse tendensene jeg var opptatt av i starten og som var mitt utgangspunkt. Jeg trengte mest mulig informasjon om et tema det var forsket lite på, og ikke minst, noe som var et nokså ukjent felt for meg. Informantene ble valgt ut på en måte som var hensiktsmessig i forhold til dette tema. Dette ble gjort for å få et høyest mulig kvalitativt innhold i informasjonen (Thagaard 1998:51, Halvorsen 1993:104).

Selv om jeg hadde lite bakgrunnsinformasjon om hva kommunikasjonslederne i sykehussektoren drev med i hverdagen, og hva deres rolle i organisasjonen var så hadde jeg inntrykk av at det hadde skjedd en endring de siste årene innenfor offentlig sektor når det gjaldt fokuset på strategisk kommunikasjon og omdømme. Bidrag fra Byrkjeflot og Angell (2007, 2008) samt deltakelse på et seminar i regi av LIHCOM- prosjektet ved UNI Rokkansenteret (”Legitimacy, Identity, Hierarchy: Strategic Communication in the hospital sector”, finansiert av Norges Forskningsråd (FriSam) i perioden 2007-2010), hvor tematikken ble diskutert ga meg nærmere kjennskap til temaet. Byrkjeflot og Angell hadde identifisert en økning i bruk av strategisk kommunikasjon og identitets- og omdømmestyring i sykehussektoren etter de omfattende sykehusreformene på starten av 2000-tallet (Byrkjeflot og Angell 2007; 2008). Fritt sykehusvalg i 2001 og sykehusreformen i 2002 med statlig overtakelse, sammenslåing til større enheter og en ny tilknytningsform til staten som helseforetak med egne styrever, syntes å ha bidratt til å skape nye betingelser for hvordan helseforetakene forholder seg utad. Empiriske studier av denne utviklingen manglet, og det var i utgangspunktet her jeg ønsket å bidra. Hensikten med avhandlingen var i utgangspunktet ikke å generalisere men å analysere, skape forståelse og forsøke å bidra til ny kunnskap (Halvorsen 1993). Det er likevel rimelig å anta at artiklene kan være med på å skape forståelse for liknende prosesser ved offentlige organisasjoner i Norge, og andre

nordiske land da både sykehus og universitet har mange likhetstrekk; for eksempel når det gjelder styringsstruktur og rolle i samfunnet (Christensen og Midgaard 1997).

I alle avhandlingens studier benyttes et kvalitativt design (med unntak av artikkel 2 som består av en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data). En eksplorativ tilnærming og et kvalitativt design ble valgt på bakgrunn av at det er godt egnet til å studere komplekse forhold som omdømmehåndtering i offentlig sektor er, samt at de prosessene, fenomenene og gruppene som er i sentrum for avhandlingen i liten grad tidligere hadde vært gjenstand for empirisk forskning.

#### **4.1.1 Semistrukturerte intervjuer**

Semistrukturerte samtaleintervjuer (Thagaard 2003, Kvale 1996) er avhandlingens hovedmateriale og utgjør grunnlaget for artikkel 1,3,4 og 5. Kvale (2006) og Thagaard (2003) skiller mellom to ytterpunkter av kvalitative intervjuer. Det ene ytterpunktet er et uformelt intervju som preges av lite struktur og som fungerer som en samtale mellom forsker og informant. Det andre er et strukturert opplegg hvor spørsmålene er utformet på forhånd, og rekkefølgen er bestemt. Jeg fant det mest hensiktsmessig å benytte meg av en mellomting. Temaene var fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av spørsmålene ble tilpasset underveis ettersom informanten fortalte. Jeg var også åpen for at informanten kunne komme til å introdusere nye tema og problemstillinger som kunne være relevante og interessante for min studie. Jeg var opptatt av å ha muligheten til å avdekke det Ringdal (2001:134) karakteriserer som ”nye stier i terrenget”. Hadde jeg valgt et mer strukturert opplegg ville jeg sannsynligvis ikke ha fanget opp mangfoldet i synspunktene innenfor de ulike temaene verken i datainnsamlingen fra VI-prosjektet (Wæraas og Solbakk 2009) eller i datainnsamlingen fra kommunikasjonslederne beskrevet overfor. Ved å benytte en delvis strukturert intervjuguide hadde jeg også muligheten til å sammenlikne svarene fra informantene (Thagaard 2003).

Det kvalitative forskningsintervjuet er temaorientert. To personer snakker sammen om et tema som er av interesse for begge (Kvale 1996). Dette kom tydelig til syne i intervjusituasjonen både med kommunikasjonslederne i sykehussektoren og de involverte i VI-prosjektet. Informantene var engasjerte i tematikken, i tillegg til at jeg ble oppfordret til å ta kontakt med dem i etterkant av intervjuene hvis det var noe jeg lurte på, eller noe mer de kunne stille opp med.

Størrelsen på kommunikasjonsavdelingene i de lokale helseforetakene i Norge varierte på tidspunktet for den første intervjustudien med 22 kommunikasjonsledere i 2009 fra 1 til 12 ansatte. Tallene endret seg imidlertid kontinuerlig på dette tidspunktet da flere sykehus i hele landet gjennomgikk større fusjoner, noe som betydde omrokkeringer av ansatte og sammenslåinger av kommunikasjonsavdelinger. Dette førte for eksempel til at det som ved starten av min datainnsamling var tre sykehus med tre kommunikasjonsledere underveis ble til en. I noen tilfeller ble det derfor slik at jeg både intervjuet de tre kommunikasjonslederne før fusjonen (vinter/vår 2009), men også den nye i etterkant av fusjonen samme år.

#### **4.1.2 Gjennomføring av intervjustudiene**

Kommunikasjonslederne i sykehussektoren fikk tilsendt en forespørsel på e-post om å delta i intervju i forbindelse med mitt doktorgradsprosjekt. Her ble det informert om hvilke tema og tendenser jeg var opptatt av. Når det gjelder Wæraas og Solbakk (2009) var vi på forhånd kjent med at prosjektet vi skulle studere ikke hadde endt opp med ønsket resultat.

Informantene fikk også her tilsendt tema for intervjuet på bakgrunn av at det på daværende tidspunkt var tre år siden prosjektet ble avsluttet, og det var rimelig å anta at ikke alt var like friskt i minnet.

Det ble gjennomført to runder intervjuer med kommunikasjonslederne ved de norske helseforetakene. Den første og mest omfattende runden fant sted vår og sommer 2009 og bestod av 22 dybdeintervjuer med kommunikasjonsledere. Intervjuene varte fra 60 til 90 minutter. Om lag halvparten av intervjuene ble gjort på informantenes arbeidsplass, to intervjuer ble imidlertid gjennomført på en rolig kafé i nærheten av informantenes arbeidsplass. Av praktiske årsaker (geografi og reisekostnader) ble resten av intervjuene utført som telefonintervjuer.

Intervjuene ble tatt opp på bånd etter avtale med informantene og transkribert i etterkant. Samtidig som båndopptaker kan være med på å gi intervjuet et formelt preg, kan det også tenkes at det gir forskeren mulighet til å være mer engasjert og at dette igjen kan ”smitte over” på informanten. Dette kan igjen tenkes å være med på å skape tillit og engasjement. Intervjuets utvikling avhenger blant annet av hvordan forsker og informant oppfatter hverandre, da intervjusituasjonen kan sies å være en komplisert mellommenneskelig prosess (Thagaard 1998:80).

Intervjustudie to ble gjennomført våren 2012, cirka tre år etter den første intervjustudien og disse dataene er kun benyttet til avhandlingens femte artikkel. Her ble fem av de tidligere informantene valgt ut. Disse informantene jobbet på fem ulike steder i landet, både på større og mindre sykehus. Tanken bak var at dette ville gi et mer helhetlig bilde av hvilken retning utviklingen hadde tatt de siste tre årene. Denne intervjustudien var mindre omfattende enn den første og fungerte mer som en oppdatering av status og for å validere mine funn fra den første runden (Hagen 2009, Kvale 1996). Den supplerende intervjustudien er derfor også mindre eksplorerende i sin form. Intervjuene varte fra 30 til 60 minutter og fire av dem ble gjennomført per telefon, og det siste på informantens arbeidsplass.

#### **4.1.4 Supplerende materiale**

I tillegg til de semistrukturerte intervjuene, har jeg i løpet av avhandlingsarbeidet også gjennomført mindre og mer avgrensede datainnsamlinger. Dette kan karakteriseres som supplerende materiale, som i noen grad er brukt som illustrasjoner i de respektive artiklene.

I intervjusituasjonen fikk jeg tilgang til en del skriftlig materiale som kommunikasjonsplaner (medieretningslinjer, kommunikasjonsstrategier), internaviser og ulike strategidokumenter. I tillegg brukte jeg sykehusenes hjemmesider på internett aktivt og kontinuerlig for å oppdatere meg på strategiarbeid, utviklingstrekk og endringer i kommunikasjonsavdelingene. Dette ble brukt som bakgrunnsmateriale, jeg fikk fordypet meg i tema vi hadde snakket om i intervjuene, og kjennskap til materialet de beskrev, noe som ga meg et bilde av sykehusenes retningslinjer når det gjelder strategisk kommunikasjon, omdømmehåndtering, verdier og logoer. I tillegg brukte jeg helseforetakenes nettsider til å orientere meg om hvordan sykehusene kommuniserte om seg selv på nettet, og for å undersøke hvilke sosiale media sykehusene benyttet seg av.

Våren 2012 gjorde jeg en avgrenset kvalitativ undersøkelse av helseforetakenes nettsider. Poenget var å undersøke om helseforetakene benytter sosiale medier som Facebook og Twitter. Denne undersøkelsen var motivert av problemstillingene i artikkel fire og fem som omhandler sykehusenes forhold til media og om sykehusene som autokommuniserende organisasjoner. Studien er rapportert i Solbakk (2014).

Jeg fikk i 2008 kjennskap til IFS, Informasjonsforum for sykehussektoren, kommunikasjonslederne i sykehussektorens forum. Hvert år arrangeres en konferanse med de til en hver tid aktuelle tema for kommunikasjonslederne. For meg fungerte observasjon på

en av disse konferansene, våren 2008 som nyttig bakgrunnsinformasjon. Temaet her var «Media, venn eller fiende?». Deltakelse på konferansen i 2008 ga meg et innblikk av hva kommunikasjonslederne i sykehusene selv var opptatt av og så på som utfordringer.

## **4.2 Bearbeiding og analyse av materialet**

Thagaard (1998) presiserer at det er viktig å behandle dataene som en helhet for å få en dypere forståelse av materialet, og se sammenhenger. Det transkriberte datamaterialet ble lest nøye flere ganger hver for seg, for så å bli sammenliknet. Som et første ledd i analysen laget jeg en oversikt over det jeg tolket som de viktigste funnene. Dette arbeidet dannet grunnlaget for utmeisling av de ulike problemstillingene som er diskutert i artikkel 3, 4 og 5. For hver enkelt av disse artiklene har jeg vendt tilbake til det transkriberte materialet og analysert med utgangspunkt i de spesifikke problemstillingene.

Intervjumaterialet er analysert ved hjelp av temabaserte innholdsanalyser av intervjuene. Intervjuguidens tema ble brukt som kategorier. Hovedpoenget med en temabasert tilnærming er å skaffe seg dybdekunnskaper ved å sammenlikne informasjon fra alle informantene om hvert tema (Thagaard 2003:153). Flere av temaene som ble til artikler hadde festet seg i minnet allerede før jeg startet gjennomlesningen av intervjuene. Dette hadde nok med å gjøre at det var visse tema som skilte seg ut og ofte gikk igjen i intervjuene. Her nevnes medias rolle for kommunikasjonsledernes hverdag, idealet om å være åpne organisasjoner men samtidig jobbe strategisk, og fokuset på å kommunisere helhetlig. Jeg gikk likevel systematisk gjennom intervjuene. Relevante og hyppig brukte begreper og tema ble identifisert, og vurdert som artikkelideer.

Det vil i praksis være nødvendig å dele opp analysen, men for å oppnå en helhetlig forståelse er det ifølge Boyle (1994) viktig å studere de enkelte delene i forhold til helheten de er en del av. Jeg vil si at jeg nok vekslet mellom nivåene underveis i analyseprosessen, slik Leiulfsrud og Hvinden (1996) beskriver. På denne måten sikret jeg en forståelse som er både helhetlig og nyansert, man unngår å bli fortapt i detaljer, samtidig som man unngår å gå glipp av interessante nyanser i materialet som helhet (Thagaard 2003:148). I forskningsprosessen veksler man som regel også mellom induktive og deduktive faser. Dette betyr at jeg veksler mellom inspeksjon av data og utvikling av ideer fra overordnede teoretiske perspektiver (Thagaard 2003:169).



I analysen fra intervjuene i den andre intervjustudien med kommunikasjonslederne gjort i 2012 gjorde jeg det på samme måte sett bort fra at jeg nå allerede var påvirket av funnene fra den første datainnsamlingen. I den første analyseprosessen var jeg mer åpen for ulike forklaringer. I andre runde hadde jeg noen funn fra den første intervjustudien som jeg ville forfølge videre. Kommunikasjonsidealene var sentrale, og det var særlig begreper og tema knyttet til slike idealer jeg fokuserte på. Strategisk kommunikasjon, ledelsestilknytning, én-stemme kommunikasjon i komplekse organisasjoner, profesjonalisering og refleksjon av verdigrunnlag og annen ekstern kommunikasjon er eksempler på dette. Hvordan den eksterne kommunikasjonen virket, og hvordan kommunikasjonslederne vurderte interne konsekvenser av ekstern kommunikasjon var også tema i intervjuene. Videre ble dette knyttet til de teoretiske forståelsene av corporate communication- idealer og autokommunikasjon (Solbakk 2014).

### **4.3 Vurdering av studiens kvalitet**

Bruken av begrepene validitet og reliabilitet har blitt mye brukt i metodelitteraturen, men er også omdiskutert i forbindelse med kvalitativ forskning. Denzin og Lincoln (1994) problematiserer bruken av disse begrepene som opprinnelig er hentet fra kvantitativ forskning. Begrepene må nødvendigvis ha en annen betydning i kvalitativ forskning, og det er derfor ikke hensiktsmessig å bruke de samme begrepene (ibid). Jeg velger her å bruke begrepene troverdighet og bekreftbarhet som også i flere kvalitative lærebøker etter hvert har erstattet validitet og reliabilitet (se for eksempel Morse 1994, Marshall og Rossmann 1989, Kvale 1996).

Troverdighet sier noe om forskningen er utført på en tillitvekkende måte. Ved å gjøre rede for forskningsprosessen og hvordan dataene har utviklet seg argumenterer forskeren for troverdigheten (Thagaard 2003:178), noe som også forteller om kvaliteten av resultatene (ibid). Kapittelets mål har nettopp vært å sikre transparens rundt forskningsprosessen. I tillegg er forskningsmetoden for de enkelte delstudiene gjort greie for i hver artikkel. Bekreftbarhet sier noe om kvaliteten av tolkningen, og om studien støttes av annen forskning (Thagaard 2003).

Tre av mine artikler har vært samarbeid med andre forskere, noe som ifølge Thagaard (2003) både styrker studiens troverdighet og bekreftbarhet. Beslutninger som omhandler alle ledd i

forskningsprosessen fra design, til innsamling av data og tolkning diskuteres sammen av flere kritiske røster og bidrar dermed til en ekstra kvalitetssikring (ibid.). I tillegg til medforfatterne har min veileder, fagfellene i de ulike tidsskriftene, og bidragsyterne i antologien ”Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor” (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011) bidratt som kvalitetssikrere underveis.

For å sikre dataenes pålitelighet ble båndopptaker benyttet. På denne måten hindret jeg at informasjon gikk tapt, samtidig som det gir en mulighet til å bruke direkte sitater i artiklene, noe som kan gjøre at funnene oppfattes som mer troverdige. Båndopptaker muliggjør data som er lite påvirket av forskerens egen tolkning og rekonstruksjon i motsetning til notater, og vil på denne måten styrke troverdigheten (Thagaard 2003). Etersom materialet fra datainnsamlingen med kommunikasjonslederne dannet grunnlaget for tre artikler, var det også nødvendig å ha mulighet til å vende tilbake til det transkriberte materialet ved flere anledninger. For å formidle informantenes egne stemmer er forholdsvis omfattende utdrag fra flere av intervjuene presentert i alle artiklene. Intervjuutdragene er tatt med enten fordi de er særlig dekkende for de fenomener som blir beskrevet eller fordi de er representative for gruppen kommunikasjonsledere.

Forholdet mellom forsker og informant er i fokus når det er snakk om troverdighet. Spørsmål som omhandler åpenhet i intervjusituasjonen og hvilken betydning relasjonen mellom forsker og informant har for dataene blir her relevante. I enkelte tilfeller er det vanskelig å vite om informanten svarer det hun/han tror forskeren vil høre. En av forskerens oppgaver er her å registrere og tolke det som blir sagt, samt hvordan det blir sagt. Ifølge Kvale (1996) må man være observant på, og i stand til, å tolke stemmebruk, ansiktsuttrykk og annet kroppsspråk. Dette ble gjort som best mulig i forbindelse med alle intervjuer jeg har vært involvert i, men her vil det alltid være mulighet for feiltolkninger. Spesielt vil det her være risiko for feiltolkninger når det gjelder intervjuene som ble foretatt per telefon da man som forsker nok ikke vil opparbeide den samme relasjon og tillit hos informant som ved et personlig møte, samt at man ikke har mulighet til å tolke kroppsspråk.

Informanten kan også unngå å gi viktig informasjon hvis hun/han føler forsker som en inntrenger (Thagaard 1998). Det er ikke enkelt å avdekke slike feilkilder i kvalitativ forskning. Informantene var imidlertid positive til å la seg intervju og virket å være

interessert i mitt prosjekt og engasjerte i intervjusituasjonen. Informantene virket også oppriktige og opptrådte som åpne selv rundt de temaene jeg antok kunne være utfordrende å snakke om. Jeg oppfattet kjemien og tilliten mellom intervjuer og informant som god. En annen mulig feilkilde som kan svekke forskningens troverdighet er om intervjuguiden inneholder ledende spørsmål noe som kan påvirke informantenes svar. Ved utformingen av intervjuguiden forsøkte jeg å unngå ledende spørsmål. Enkelte spørsmål ble formulert som relativt åpne på grunn av at jeg var ute etter mest mulig informasjon rundt de ulike temaene. Intervjuguiden til intervjuene med kommunikasjonslederne virket mer som en sjekklister for tema, mens praten gikk nokså løst underveis. Målet for meg var å få mest mulig informasjon, også om andre tema jeg ikke nødvendigvis hadde fanget opp med intervjuguiden. Det var derimot viktig at alle informantene var innom alle intervjuguidens temaene slik at det ville være mulig å finne tendenser i materialet i ettertid.

Som Thagaard (1998:179) bemerker er innsamling av data en mellommenneskelig prosess som ikke kan gjentas på samme måte på et senere tidspunkt. Jeg vil likevel anta at hovedsansen av datamaterialet ville ha blitt det samme om noen andre hadde gjort en liknende studie på samme tidspunkt. Dette er også delvis bekreftet av Sataøens (2011) studie av kommunikasjonslederne gjort et år tidligere, og også deler av den etter hvert mer omfangsrike litteraturen om strategisk kommunikasjon og omdømmehåndtering i offentlig sektor (for eksempel Wæraas og Byrkjeflot 2012, Byrkjeflot, Salomonsen og Wæraas 2013, Wæraas og Sataøen 2013, Sataøen og Wæraas 2013), noe som styrker studiens bekræftbarhet.

Når det gjelder datainnsamlingen som er grunnlaget for avhandlingens artikkel 1, sier dataene noe om hvordan informantene opplevde ”VI-prosjektet” som ble avsluttet for noen år tilbake. Noe som er viktig å merke seg her er at informantene ble intervjuet i etterkant av en prosess som ble avsluttet uten ønskelig utfall. En kan derfor tenke seg at informantenes syn på prosessen kan være påvirket av utfallet i saken.

#### **4.4 Ethiske betraktninger**

Forskningens etiske aspekter inngår i alle områder av forskningen - i alt fra forholdet mellom forskere, for eksempel når det gjelder regler for medforfatterskap, selve forskningsprosessen, hensyn til forskningsobjektene - enten det er en enkeltperson eller en institusjon, og ikke

minst hvordan man behandler dataene i etterkant av datainnsamlingen, og hvordan de tolkes og spres (NESH 2006).

De etiske prinsippene i kvalitativ forskning som omhandler forholdet mellom informant og forsker dreier seg hovedsakelig rundt tre hovedtema: Informert samtykke, anonymitet og konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter (Thagaard 2003, Ringdal 2007). Informanten skal på forhånd ha god kjennskap til prosjektets formål. Som nevnt i kapittel 3.1.3 fikk informantene en innføring i prosjektet på forhånd, samt en oversikt over tema som ville være interessante for intervjuet. Flexibiliteten som preger kvalitativ forskning vil kunne gjøre det vanskelig å gi informanten detaljerte beskrivelser og lovnader om hvordan prosjektet vil utvikle seg. En kan ikke forutsette at informantens samtykke gjelder uansett hvordan en bruker dataene (Thagaard 2003, Aase og Fossåskaret 2007). I forhold til denne konkrete studien antok jeg ikke de justeringer som ble gjort underveis i forskningsprosessen til å være av betydning for informantene.

Informantene har krav på at all informasjon de gir skal bli behandlet konfidensielt, og at deres identitet skjules i teksten (Thagaard 2003:24, NESH 2006). Kravet om anonymitet bringer med seg flere utfordringer. En etisk problemstilling i forhold til konfidensialitet ved deler av avhandlingens delprosjekter vil være hensynet til informanten i forhold til tekstens pålitelighet. Ofte kan det være vanskelig å skjule deltakernes identitet når man samtidig skal fremstå mest mulig troverdig. Her avdekkes et problematisk forhold mellom metode og etikk. Metodisk vil det være riktig å presentere informanten slik hun/han fremstår for forskeren. Etisk sett vil det derimot være viktigst å skjule informantens identitet (Thagaard 2003:24).

Det finnes måter å anonymisere på som skjuler informantene, men da risikerer en at noe av tyngden i teksten blir borte. Ofte er det et poeng å ha med hvem som har sagt hva. Dette ble et dilemma i avhandlingens første artikkel. Det var viktig å få med at kommunikasjonsdirektøren mente noe, og at rektor og direktør hadde et annet syn på saken. Dette var med på å belyse teoriene som lå til grunn for analysen, og det gjorde at funnene ble interessante og satt i en kontekst. Av og til vil informantens formelle rolle være av betydning for analysen. Det å forske på offentlig sektor kan innebære problemer i forhold til konfidensialitet. Det meste av informasjonen rundt prosessen omtalt i artikkel 1) lå for

eksempel på nettsidene til organisasjonen. Der var det også opplyst om hvem som hadde hatt de ulike rollene i prosjektet.

Videre er det utfordringer knyttet til å forholde seg til prinsippet om anonymitet når informantene kjenner hverandre. Ved bruk av sitater og få informanter er dette nærmest umulig. Dette vil være en vurderingssak fra prosjekt til prosjekt (Thaagard 2003). Jeg har i stor grad brukt sitater i alle avhandlingens artikler. Det ble i mitt prosjekt ikke uttrykket som et problem blant informantene. Ved bruk av sitater er et slikt krav nærmest umulig å oppfylle.

Temasentrerte tilnærminger fører også med seg etiske problemstillinger. Tekst løses opp fra sin opprinnelige sammenheng. Dette gjør at informantens selvforståelse i liten grad kommer til synes i analysen og tolkningen av dataene. Temaene er farget av meg som forsker og mitt perspektiv. I fremstillingen av materialet kan informantens deltakelse sees som stykkevis og delt. Informanten kan føle seg fremmedgjort, noe som kan føre til tillitsbrudd overfor forskeren (Thagaard 2003:168). Ifølge litteraturen er en mulig løsning å fremheve at det er forskerens tolkning av situasjonen og ikke informantens som kommer til uttrykk i teksten. Det finnes likevel ingen ekle løsninger eller klare regler når det gjelder presentasjon av dataene. De etiske prinsippene fungerer som retningslinjer, men den enkelte forsker må gjøre en vurdering i forhold til det enkelte prosjekt (Aase og Fossåskaret 2007). I de ulike artiklene som danner basis for denne avhandlingen er analysene i stor grad temabaserte, noe som potensielt *kan* bidra til at informanter opplever sine utsagn som løsrevet. Summen av sitater og utsagn fra de ulike informantene bidrar etter mitt syn likevel til at de temaene som analyseres blir presentert på en balansert og mangfoldig måte.

Deltakelse i samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekter kan ha konsekvenser for informantene. I mitt prosjekt, der jeg studerer ressurssterke grupper som uttaler seg i egenskap av yrkesposisjon kan dette derfor virke mindre aktuelt. I delstudien av ”VI-prosjektet” (Wæraas og Solbakk 2009) er konsekvenser for informantene likevel relevant å reflektere over. Det kan tenkes at noen av informantene opplevde det belastende å uttale seg om hendelser som hører fortiden til og som man har forsøkt å legge bak seg. Inntrykket var likevel at samtlige informanter var positive til å fortelle sin versjon av utfordringene prosjektet førte med seg. Det er også rimelig å anta at informantene hadde reflektert over mulige konsekvenser ved å delta da de takket ja til å være informanter.

## 5. Konklusjon

Avhandlingens problemstilling var som følger: *Hvordan kommer fenomenet omdømmehåndtering til uttrykk i offentlig sektor? Hva er målet med, og hvilke muligheter og utfordringer bringer idealer for omdømmehåndtering med seg for offentlige organisasjoner?*

Den overordnede problemstillingen er drøftet gjennom fem artikler som har sett på forskjellige faser og stadier i offentlige organisasjoners omdømmehåndtering. En modell basert på Byrkjeflotts (2011) og Brønn og Ihlen (2009) omdømmeoppskrift ble brukt som redskap for å belyse de ulike artiklenes empiriske og teoretiske bidrag. Avhandlingen har på denne måte bidratt til en helhetlig fremstilling av offentlige organisasjoners arbeid med sitt omdømme. Avhandlingen har for det første analysert institusjonelle utfordringer offentlige virksomheter kan møte på når omdømmeoppskrifter skal implementeres. Videre har avhandlingen hatt fokus på offentlige organisasjoners selvpresentasjoner og bruk av ekspressive virkemidler og i flere av bidragene vist at formålet med slike virkemidler er et annet enn omdømmelitteraturens; det er ikke tanken om å bli en unik organisasjon som først og fremst er drivkraften bak sykehusenes omdømmehåndtering, snarere vektlegges utviklingstrekk i samfunnet generelt, og medias betydning spesielt. Det samme gjør formeningen om at en helhetlig organisasjon sprer trygghet i befolkningen. Hvordan offentlige virksomheter arbeider med å skape et godt omdømme og hvilke dilemmaer de selv opplever er også blitt belyst. Avhandlingen er til sist et bidrag til å forstå hvilke funksjoner og virkninger ekstern kommunikasjon har for interne prosesser i offentlige organisasjoner.

Artiklene har i sum bidratt til økt innsikt i og forståelse av hele omdømmeprosessen i offentlig sektor. Et vesentlig bidrag er avhandlingens empiriske studier, noe litteraturen om strategisk kommunikasjon og omdømmehåndtering har etterspurt. Avhandlingen bygger i tillegg på data som strekker seg over en viss tidsperiode, noe som bidrar til å forstå den institusjonaliseringsprosessen offentlige virksomheter har vært gjennom når det gjelder omdømmehåndtering.

Overordnet illustrerer avhandlingen at kommunikasjon og omdømme er blitt viktige størrelser innenfor ledelse av offentlige organisasjoner. Solbakk og Sataøen (2013) konkluderer med at det har skjedd et «paradigmeskifte» i synet på ledelse i sykehussektoren.

Dette begrunnes med at sykehusene lenge har vært preget av lege-pasient-relasjonen og sterke profesjoner. En samlet strategisk kommunikasjon fra sykehuset qua organisasjon har i mindre grad vært tilfellet tidligere. Mine studier viser imidlertid at kommunikasjon og meningsskaping har fått større betydning for ledelse i sykehusene. Kommunikasjonslederne har fått en viktig rolle når det gjelder å håndtere kravene sykehusene møter fra omgivelsene. Kommunikasjonslederne gjør seg her viktige både i forhold til omdømmehåndtering og medierelasjoner, men også for meningsskaping og prioriteringer i sykehusene, og dermed spiller de også indirekte en viktig rolle når beslutninger tas. Kommunikasjonslederens rolle legitimeres ikke bare ut fra konsekvenser av en trend, men også ut fra at dagens organisasjoner som presses på transparens og strategisk tenkning trenger deres kunnskap og praksis.

I tråd med Carpenters (2010a, 2010b) og Carpenter og Krauses (2012) analyse er denne «kommunikasjonsliggjøringen» av offentlig ledelse viktig også i forholdet mellom politikk og forvaltning. At organisasjoner i økende grad må analyseres som omdømmehåndterende, betyr samtidig at de tilriver seg autonomi fra det politiske nivået. Det skapes et rom der også offentlige organisasjoner selv kan definere sin identitet, formidle en profil og slik «fremtre» på bestemte måter. Dette fører også til at offentlige virksomheter får et større «administrativt skjønn» til å drive selvstyring. Denne konsekvensen av omdømmehåndtering som blant annet Carpenter og Krause (2012) er opptatt av, vil være interessant å forfølge i videre forskning.

Løfter en blikket fra den enkelte artikkels konklusjoner er det noen innsikter som særlig bør nevnes. For det første peker avhandlingen på at organisasjoner i offentlig sektor møter på *utfordringer* når en felles identitet skal defineres, skapes eller gjenfinnes. Studien fra universitetssektoren viser at å skape et felles identitetsgrunnlag er vanskelig rett og slett fordi ansatte i en kompleks institusjon ikke har samme syn på hva som er, eller bør være organisasjonens identitet. For det andre viser avhandlingen at omdømmelitteraturens premiss om å skape en unik posisjon ikke nødvendigvis er målet for offentlige virksomheter. Her er likhet like viktig. Helseforetakenes ekspressive virkemidler eksemplifiserer dette. Disse var heller rettet mot å formidle en felles identitet som helseorganisasjon enn som en unik og særegen organisasjon. For det tredje finner avhandlingen en spenning mellom offentlige organisasjoners ønske om å være åpne og transparente på den ene siden, og et ønske om å drive helhetlig kommunikasjon på den andre siden. Helhetlig kommunikasjon fordrer enkelte

ganger at noen stemmer må holdes tilbake, noe som undergraver transparens. Men, som nevnt innledningsvis legitimeres helhetlig kommunikasjon for sykehusene sin del ved at *målet* ved dette er å skape trygghet i befolkningen snarere enn å skjule noe, eller skille seg ut. For det fjerde fremhever avhandlingen nytten av å se på «substans» og «fremtreden» som to størrelser som er avhengige av hverandre, heller enn som motsetninger. Et slikt fokus kan bringe med seg nye *muligheter* for offentlige organisasjoners omdømmehåndtering.

Avhandlingen stiller således spørsmål ved et sentralt punkt og viktig vilkår i en del av den organisasjonsfaglige litteraturen om omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i offentlig sektor. Gjennom å analysere offentlige organisasjoner som autokommuniserende sprenges grensene mellom hva som er intern og ekstern kommunikasjon og hva som er substans og fremtreden, fordi den eksterne kommunikasjonen i stor grad har betydning for interne budskap, organisering og endring. Grensene mellom ”substans” og ”fremtreden” blir tvetydige, fordi den eksterne kommunikasjonen også bidrar til organisasjonens substans. Denne innsikten åpner for at autokommunikasjon med fordel burde vies større oppmerksomhet i forskningen på kommunikasjonsarbeid og omdømmehåndtering i offentlige organisasjoner. Oppfølgende studier kan bidra til å utfylle og utvikle måten vi tenker på om omdømmehåndtering og kommunikasjon i offentlige organisasjoner, noe som igjen kan føre til en omdømmeoppskrift, eller kommunikasjonspraksiser som i større grad tilpasses offentlig sektor.





## 6. Litteratur

Aase, T. H. og Fossåskaret E. (2007): *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo. Universitetsforlaget.

Albert, S. og Whetten, D. (1985): "Organizational identity." I: *Research in organizational behaviour* (7), s. 263-295.

Alvesson M. (1990): "Organization: From Substance to Image?" *Organization studies* (OS), 11(3), 373 - 394.

Andersen, K.N. (2013): "Ledelsesutfordringer ved nye kommunikasjonsformer på nettet" I: Salomonsen, H.H. (red): *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*. København: DJØF.

Angell, S.I. (2013): "The Regional Dynamics of Hospital Systems: A Case Study of Haukeland University Hospital, Norway." *Social history of medicine*, 26(3), s. 469-488.

Apeland, N. M. (2007): *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis*. Hippocampus.

Argenti, P. (2000): "Branding b-schools: Reputation management for MBA programs." *Corporate reputation Review*, 3 (2), 171-178.

Arman, R., Wikström, E., og Dellve, L. (2013): "Managerial communication practices. Health care managers' everyday structuration." *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 143-163.

Balmer, J. M.T. og Greyser S. A. (2003): *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing: an Anthology*. Psychologi Press.

Blomgren, M. (2006): "Fältet för sträven efter transparens." I: Levay, C. og Waks, C. (red.): *Strävan efter transparens*. Sverige: SNS Förlag, s. 50-75.

Borum, F. (2005): "Sykehuset- et omstridt institusjon", *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2, 114-133.

Boyle, J.S. (1994): "Styles of Ethnography." I: Morse, M.M (red.): *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Broadly, D. (1991): *Sociologi och Epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*. Stockholm: HLS forlag

Broms, H. og Gahmberg, H. (1983): "Communicating to self in organizations and cultures." *Administrativ Science Quarterly* 28(3): s. 482-495.

Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy*. Chichester: John Wiley og Sons.

Brunsson, N. og Olsen, J.P (1990): "Kan organisationsformer väljas?" I: N. Brunsson og Olsen, J.P. (red.): *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson Bokförlag, s. 11-26.

Brunsson, N. (2002): *The organization of hypocrisy- Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen: Abstract, Liber, Copenhagen Business School Press.

Brunsson, N. (2006): *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of Rational Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Brønn, P. og Ihlen, Ø. (2009): *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Byrkjeflot, H. og Jespersen, P.K. (2005): "Ledelse og organisering i helsevesenet; endring og kontinuitet." *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2/2005

Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (2007): "Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization of communication in Norwegian hospitals." I: Kjær, P. og Slaatta, T. (red.) *The media-embedded firm*. København, Copenhagen Business Press.

Byrkjeflot, H. og Neby, S. (2008): "The End of the Decentralized Model of Healthcare Governance? Comparing Developments in the Scandinavian Hospital Sectors." *Journal of Health Organization and Management* 22(4), s. 331-349.

Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (2008): "Forvaltning i foretaksklær. Omdømmehåndtering i norske sykehus etter sykehusreformen." *Nordiske organisasjonsstudier*, 10(3), s. 71-92.

Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (2011): "Omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i sykehus." I: Wæraas, A. Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, H., Salomonsen, H.H. og Wæraas, A. (2013): "Offentlig omdømmeledelse." I: Salomonsen, H.H. (red.): *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Byrkjeflot, H. (2011): "Et kritisk blikk på omdømmeblikket." I: Wæraas, A. Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, H. (2011b): "Healthcare states and Medical Professions: the challenges from New Public Management" i Christensen, T. og Lægreid, P. (red): *Healthcare states and medical professions: the challenges from NPM*. I: *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate, s. 147-159.

Carpenter, D.P. (2000): "State Building through Reputation Building: Coalitions of Esteem and Program Innovation in the National Postal System, 1883–1913." *Studies in American Political Development* 14(2), s. 121–55.

Carpenter, D.P. (2010a): "Institutional Strangulation: Bureaucratic Politics and Financial Reform in the Obama Administration." *Perspectives on Politics* 8(3), s. 825–46.

Carpenter, D.P. (2010b): *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation in the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Carpenter, D.P. og Krause, G. (2012): "Reputation and Public Administration." *Public Administration Review*, 72(1), s. 26–32.

Cheney, G. og Christensen, L.T. (2001): "Organizational identity. Linkages between 'internal' and 'external' organizational communication." I Jablin, F. og Putnam, L.L. (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 231-269). London: Sage.

Christensen, L.T. (1997): "Marketing as Auto- Communication." *Consumption, Markets and Culture*, 1(3), s. 197-302.

Christensen, L. og Morsing, M. (2005): *Bagom corporate communication*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Christensen, L. T. og Morsing, M. (2008): *Bagom Corporate Communication*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Christensen, L.T. Morsing, M. og Cheney, G. (2008): *Corporate communications. Convention, Complexity, and Critique*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Christensen, Lars T. (2004): Det forførende medie. Om autokommunikation i markedsføringen. *Mediekultur* 37: 14-23.

Christensen, Lars T. (2013): "Autokommunikation genovervejet - fra selvbekræftelse til ambitionssnak." Inaugural lecture at Copenhagen Business School. [downloaded: <http://www.kommunikationsforening.dk>, 27.12.2013].

Christensen, T. og Midtgard, K. (1997): *Universitetet som beslutningsarena*. Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, T. og Lægreid, P (2001): *New Public management. The transformations of ideas and practice*. Hampshire: Ashgate.

Christensen, T., Lægreid, P. (2003): "Coping with Complex Leadership Roles: The Problematic Redefinition of Government-owned Enterprises." *Public Administration* 81(4), 803-831.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T. og Lægreid, P (2013): "Introduction." I: Christensen, T. og Lægreid, P (red): *New Public Management*. Aldershot: Ashgate .

Christensen, Ø. og Hem, K.G. (2004): "*Fritt sykehusvalg i Norge*." Trondheim: SINTEF Helse.

Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. og Hatch, M.J. (2006): "Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence." *Journal of Management Inquiry*, 15(2), s. 85-99.

- Denzin N.K. og Lincoln Y.S. (1994): "Introduction: Entering the field of qualitative research." I: Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. (red.): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, s. 1-17.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 31(4), s. 147-160.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1991): "Introduction." I: Powell, W.W. og DiMaggio, P.J. (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ferlie, E., Musselin, C. and Andresani, G. (2008): "The steering of higher education systems: a public management perspective". I: *Higher Education*, 56 (3), s. 325-348.
- Fombrun, C. J. (1996): *Reputation- Realizing value from the Corporate image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris – regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. Doktoravhandling, NIFU-rapport, 5/2004
- Geertz, C. (1973): *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Gioia, D. A. (1998): "From individual to organizational identity". I: Whetten, D. og Godfrey, P. (red.): *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Girod-Sèveille, M. og Perret, V. (2001): "Epistemological foundations." I: Thietart, R.A. (red.): *Doing Management Research. A Comprehensive Guide*. London: Sage Publications, s. 13-30.
- Glynn, M.A. (2000): "When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra." *Organization Science*, 11(3), s. 285-298.
- Golden-Biddle, K. og Rao, H. (1997). "Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization." *Organization Science*, 8(6), s. 593-611.
- Gray, E.R., Balmer, J.M.T. (1998): "Managing Corporate Image and Corporate Reputation" *Long Range Planning*, 31(5), s. 695-702.
- Grunig, J.E (2009): "Paradigms of global public relations in an age of digitalization." *Prism*, 6(2):1-19.
- Hagen, Ø. (2008): "Seduced by their proactive image? On using auto-communication to enhance CSR." *Corporate Reputation Review*, 11(2), s. 130-144.
- Hagen, Ø. (2009): *Do Socially Responsible Brands Lead to Socially Responsible Companies? Understanding Change in Expressive Organizations*. Dr.gradsavhandling, Trondheim: NTNU.

Halvorsen, K. (1993): *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag A/S.

Hatch, M.J. (2006): *Organization Theory – modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: University press.

Hellevik, O. (1998): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hernes, G. og Eide, M. (1987) *Død og pine: om massemedia og helsepolitikk*. Oslo: FAFO.

Humphreys, M. og Brown, A.D. (2002): "Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance." *Organization Studies*, 23(3), s. 421–447.

Illia, L., Schmid, E., Fischbach, I., Hangartner, R. og Rivola, R. (2004): "An issues management perspective on corporate identity: The case of a regulatory agency." *Corporate Reputation Review*, 7(1), s. 10-21.

Jerdal, E. (1998): "Forskning som oppdagelsesreise." I: Christensen, K. og Jerdal, E. (m.fl.) (red.): *Prosess og metode: sosiologisk forskning som ferdighet*. Oslo: Universitetsforlaget

Johansson, I.L. Noren, L. og Wikström, E. (2010): "Patient-centred care: a Nordic perspective." *International Journal of Public Sector Management*, 23(4), s. 325-330.

Judson, K., Aurand, T. and Gorchels, L. (2006) 'Building a University Brand from Within', *Journal of Marketing for Higher Education* 16(1): 97–114.

Kjær, P. og Reff, A. (2010): *Ledelse gjennom patienten – Nye styringsformer i sundhedsvæsenet*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Kornberger, M. (2010): *Brand Society. How brands transform management and lifestyle*. Cambridge University Press.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

Kvale, S. (2006): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvåle, G. (2000). *Organisering av identitet. Ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeetaten*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø.

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo. Det Norske Samlaget

Kvåle (2011): "Omdømmearbeid i en ny statlig organisasjon - en casestudie av Tinglynsningen" i Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Larsen, I.M. og Langfeldt, L.L. (2004): "Profilerte breddeuniversiteter? Formulering, organisering og iverksetting av strategiske satsinger ved norske universiteter." NIFU-rapport. Oslo: NIFU-STEP Studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Leiulfstrud, H. og Hvinden, B. (1996): "Analyse av kvalitative data: Fikserbilde eller puslespill?" I: Holter, H. og Kalleberg, R. (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Levay, C. og Walks, C. (2006): *Strävan efter transparens*. Stockholm: SNS Förlag.

Lincoln, Y.S. og Guba, E.G. (1985): *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lotman, Y. (1990): *Universe of the Mind: A Semiotic Theory of Culture*. London: B. Tauris.

Luoma-aho, V. (2007): "Neutral Reputation and Public Sector Organizations." *Corporate Reputation review* 10(2), s.124-143.

Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), pp. 446-467.

Luoma-Aho, V. (2011): "Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger?" I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og framtredden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Maor, M (2007): A Scientific Standard and an Agency's Legal Independence: Which of these Reputation-Protection Mechanisms is less Susceptible to Political Moves. *Public Administration*, 85(4): 961-978.

Maor, M (2010): Organizational Reputation and Jurisdictional Claims: The Case of the U.S. Food and Drug Administration. *Governance*, 23(1): 133-159.

Maor, M (2011): Organizational Reputations and the Observability of Public Warnings in 10 Pharmaceutical Markets. *Governance*, 24(3): 557-582.

Maor, M (2014): Forthcoming. I: Arild, Wæraas, and Moshe Maor. (eds.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. London: Routledge.

Marshall, C. og Rossmann, G.B. (1989): *Designing qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage.

Meyer, J.W. og Rowan, B. (1991). "Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." I: Di Maggio og Powell (red): *The new institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.

Moingeon, B. og Soenen, G.B. (red.) (2002): *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge.

Moldenæs, T. (2011): "Visjonsarbeid i domstolene - mellom flere identiteter." I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.) *Substans og framtredden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Morse, J.M. (1994): *Critical issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Morsing, M. (2006): "Corporate moral branding: limits to aligning employees." *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), s. 97–108.
- Nielsen, J.A. og Salomonsen, H.H. (2012): "Why All This Communication? Explaining Strategic Communication in Danish Local Governments from an Institutional Perspective." *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1), s. 69-89.
- Opedal, S. og Stigen, I.M. (2005): *Helse-Norge i støpeskjeen: Søkelys på sykehusreformen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Painter, M and B.G. Peters (red.) (2010): "Introduction: The Analysis of Administrative Traditions." I M.Painter<sup>1</sup> og B.G.Peters *Tradition and Public Administration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Peters, G. (2008): "The Napoleonic Tradition." *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), s. 118-132.
- Pors, A.S. (2012): *Iværksættelse af kommunikation : Patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation*. PhD-avhandling, Frederiksberg: Copenhagen Business School.
- Pratt, M.G. og Foreman, P.O. (2000): "Classifying managerial responses to multiple organizational identities." *Academy of Management Review*, 25(1), s. 18-42.
- Ragin, C.C. (1987): *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkley: University of California press.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2007): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (2011): "Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor." I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salomonsen, H.H. (2008). "Strategic communication and identities in local Government". Paper presentert på 23rd EGOS Colloquium, Amsterdam, 2008.



Salomonsen, H.H. (2011): "Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentitet i kommunene." I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I (red.): *Substans og fremtreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Salomonsen, H.H. (2013): "Offentlig ledelse og strategisk kommunikation- et spørsmål om overlevelse." I: Salomonsen, H. H (red): *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*. Danmark: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Sataøen, H.L. (2011). *Frå folkeopplysning til omdømmehandtering? Om institusjonalisering og profesjonalisering av informasjons- og kommunikasjonsarbeid i norske sjukehus*. PhD-avhandling i sosiologi, Universitetet i Bergen.

Sataøen, H.L. og Wæraas, A. (2013) "Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context." *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2013.841976.

Schultz, M., Hatch, M.J. og Larsen, M.H. (2000). "Introduction: Why the Expressive Organization?" I Schultz, M. Hatch, M.J., og Larsen, M.H. (red): *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.

Scott, W.R. (1991): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Scott, W.R. (2003): *Organizations: Rational, Natural and Open systems*. London: Prentice Hall international.

Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Oslo, Tano Aschehaug.

Simonsen, A. (2007): *Offentlig informasjons- og kommunikasjonsarbeid*. Oslo: Kommuneforlaget.

Solbakk M.N. (2006): *En helhetlig kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø- Bakgrunn og utfordringer*. Masteroppgave i Organisasjons og ledelsesvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Solbakk, M.N. (2011) "Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan?" I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og framtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 180-195.

Solbakk, M.N. og Sataøen, H.L. (2013) "En dans preget av forhandlinger- Om kommunikasjonslederne i sykehusene og media." *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2013 (5).

Solbakk, M.N. (2014) "Kommunisere med "de andre" eller oss selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren" Innsendt, 2.gang *Nordiske Organisasjonsstudier*.

Stigen, I. M. (2005). "Innledning." I Opedal, S. og Stigen I.M (red): *Helse-Norge i støpeskjeen. Søkelys på sykehusreformen*. Fagbokforlaget.

- Sørensen, R.J. (2009): *En effektiv offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode..* Fagbokforlaget.
- Torjesen, D. (2008): *Foretak, management og medikrati. En sektorstudie av helseforetaksreform og ledelse i den norske spesialisthelsetjenesten*. Dr.polit avhandling, Universitetet i Bergen
- Van Riel, C.B.M. (1995): *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. og Fombrun, C. (2007): *Essentials of corporate communication*. New York, NY: Routledge.
- Vikkelsø, S. og Kjær, P. (2008): "Redrawing boundaries within healthcare: Scandinavian experience". *Journal of Health Organization and Management*, Volum 22(4), s. 325-330.
- Vrangbæk, K. (1999) "New Public Management i sygehusfeltet - udformning og konsekvenser." I: Bentesen, E.Z og Erlingsdottir, G. (red.): *Når styringsambitioner møder praksis - Den svære omstilling af sygehuse-og sundhedsvæsenet i Danmark og Sverige*. København: Handelshøjskolens Forlag, s. 33-56.
- Vrangbæk K. og Østgren, K. (2004): *The introduction of Choice in Scandinavian Hospital Systems. Arguments and Policy processes in the Danish and the Norwegian Case*. Notat Røkkansenteret, mars 2004.
- Wadel, C. (1988): *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Flekkefjord: Seek AS.
- Wasén, K. og Wikström, E. (2009): "Administrativ reglering och strategisk kommunikation." *LIHCOM Workshop Handelshögskolan i Köpenhamn*, 19-20 Februar, Danmark, notat nr. 90686.
- Whetten, D.A. (2006): "Albert and Whetten Revisited – Strengthening the Concept of Organizational Identity." *Journal of management Inquiry*, Vol. 15(3), s. 219-234.
- Wright, G.H., Chew, C. og Hines, T. (2012): "The Relevance and Efficacy of Marketing in Public and Non-Profit Service Management." *Public Management Review*, 14(4), s. 433-450.
- Wæraas, A. (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon – konstruksjon av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø.
- Wæraas, A. (2005): Merkevarebygging av offentlige virksomheter utfordringer og muligheter. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* (Årg. 8, nr 3) s. 96-105

Wæraas, A. Østhus, R. og Solbakk, M.N. (2008): "Det ekspressive helseforetak." *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(4), s. 62-89.

Wæraas, A. og Solbakk, M.N. (2009): "Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding." *Higher Education*, 57, s. 449-462.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (2011): "Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og fremtreden." I: Wæraas, A. Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, A. (2011): "Alt om min etat: transparenstrenden i offentlig sektor." I: Wæraas, A. Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Wæraas, A. og Bjørnå, H. (2011): "Kommunegrå eller unik? Omdømmehåndtering i kommunesektoren." I: Wæraas, A. Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red.): *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, A. og Byrkjeflot, H. (2012): "Public sector organizations and reputation management: Five problems." *International Public Management Journal*, 15(2).

Wæraas, A. og Sataøen, H.L. (2013a): "Trapped in conformity? Translating reputation management into practice". *Scandinavian Journal of Management*, in press.

Wæraas, A. og Sataøen, H.L. (2013b): "The trade-offs between difference and similarity: Building reputation in an institutionalized field." *British Journal of Management*, DOI: 10.1111/1467-8551.12044

### **Andre kilder:**

Prosjektmandat (2002): [www.uit.no/admprosjekter/vi/8](http://www.uit.no/admprosjekter/vi/8): Prosjektmandat. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

NESH (2006): "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi." NESH: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Innforing-i-forskningsetikk/Humaniora-samfunnsfag-juss-og-teologi/>

IFS (2002): "Informasjonsplanlegging i sykehus. Hva? Hvorfor? Hvordan?" *Informasjonsforum i Sykehus*. Oslo: ISF.

# Vedlegg 1: Intervjuguide til kommunikasjonslederne (2009)

## Bakgrunnsspørsmål:

1. Hvor lenge har du hatt stillingen?
2. Hvilken utdannings- og yrkesbakgrunn har du?
3. Hvor mange ansatte har kommunikasjons-/informasjonsavdelingen?
4. Vet du når første kommunikasjons-/informasjonsarbeider ble ansatt her?
5. Er kommunikasjonsansvarlig formelt knyttet til sykehusets ledelse?
6. Titlene varierer mellom kommunikasjonsdirektør, informasjonssjef, kommunikasjonsjef og liknende, er det bevisst at din tittel er...?
7. Legger du ulik betydning i begrepene informasjon og kommunikasjon?

## Ekspressive virkemidler:

8. Har helseforetaket en forment vedtatt visjon/misjon/formålserklæring?
9. Har sykehuset et formelt vedtatt verdigrunnlag?
10. Har sykehuset en formelt vedtatt kommunikasjonsstrategi? (spørre om å få tilgang den)
11. Hvordan brukes verdigrunnlag og virksomhetsidentitet i praksis? I hvilken grad brukes det for utadrettet kommunikasjon og i hvilken grad legges det også vekt på å implementere dette internt blant de ansatte?
12. Holder sykehusene informasjonsmøter eller liknende til nyansatte om visjon, verdigrunnlag, virksomhetsidentitet?
13. Hvordan opplever du forholdet til media?
14. Har helseforetaket en strategi (eller retningslinjer) knyttet til mediehåndtering? (spørre om å få tilgang til den)
15. Har dere andre tiltak rettet mot håndtering av media som medietreningskurs for ansatte, jevnlig møter hvor mediesaker diskuteres osv? Utdyp.

## Arbeidsoppgaver

16. Hva består en vanlig arbeidsdag for deg som kommunikasjonsleder av?
17. Jobber dere mest eksternt eller internt, hva prioriteres?
18. I hvilken grad jobbes det internt i sykehusene med kommunikasjon? Utdyp.
19. I hvilken grad fungerer dere som rådgivere for ledelsen?
20. Til de som har vært lenge i stillingen: har arbeidsoppgavene endret seg de siste ti årene – har det skjedd en utvikling i hvor mye, og hvordan man jobber internt/eksternt med kommunikasjon? Diskutere dette også med de andre informantene som har hatt liknende stillinger tidligere.
21. Hva tror du er bakgrunnen for denne utviklingen i sykehussektoren mot omdømmehåndterende organisasjoner?

## Omdømme/tillit/ strategisk kommunikasjon

22. Brukes begrepet omdømme til daglig? Hvis ikke, hva brukes i stedet? Anses «omdømme» som et legitimt begrep å bruke i sykehussektoren?
23. Hva legger du i begrepet omdømme?
24. Hvor opptatt er dere av et godt omdømme?
25. Er omdømmerelaterte saker et tema på styremøter?
26. I hvilken grad jobber dere aktivt for å styrke/bevare omdømmet ?
27. Når dere jobber med omdømme hvordan jobber dere i praksis?
28. Diskuter interne konsekvenser av å ha et godt omdømme.
29. I hvor stor grad styres kommunikasjonen utad? (Har man møter internt før man uttaler seg til media? Hvem uttaler seg om hva?)
30. Har dere fått tilbakemeldinger fra ansatte om at de opplever at de ikke kan uttale seg om hva de vil? Utdyp.
31. Hvordan opplever du at din rolle som informasjons-/kommunikasjons ... (tilpasses) har blitt mottatt blant helseforetakets profesjoner? Til de som har vært i stillingen en stund: Har dette endret seg med tiden?
32. I hvilken grad fokuseres det på å fremstå helhetlig utad?
33. I hvilken grad oppleves det som mulig for sykehuset å fremstå med «en stemme» utad?

34. Har det blitt gjennomført omdømmemålinger for sykehuset? Hvilke og blant hvilke grupper? (Pasienter, pårørende, samfunnet generelt, media, samarbeidspartnere; fastleger, kommune, egne ansatte, myndigheter osv.)
35. Hvor ofte gjennomføres omdømmemålinger?
36. Inngår omdømme som et punkt i sykehusets strategidokument?
37. Hvilke situasjoner er de mest utfordrende for deg som kommunikasjons- /informasjonsdirektør (tilpass etter betegnelse)
38. Hva anser du som de største utfordringene for fremtiden for din arbeidshverdag?



## **Artikkel 1-5**





## Artikkel 1

Wæraas, Arild og Marianne Nikolaisen Solbakk (2009): «Defining the essence of a university: lessons from higher education branding.» *Higher Education*, 57(4), s. 449-462.



## **Artikkel 2**

Wæraas, Arild, Randi Østhus og Marianne Nikolaisen Solbakk (2008): "Det ekspressive helseforetak: Strategisk selvpresentasjon i den norske sykehussektoren." *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(4), s. 62–89.



### **Artikkel 3**

Solbakk, Marianne Nikolaisen (2011): «Omdømmehåndtering i sykehussektoren.

Hvorfor og hvordan?» I: Arild Wæraas; Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell

(red.), *Substans og Framtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor.*

Universitetsforlaget. Kapittel 11, s 180-193.



#### **Artikkel 4**

Solbakk, Marianne Nikolaisen og Hogne L. Sataøen (2013): «En dans preget av forhandlinger: Om kommunikasjonslederne i sykehus og media.» *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5/2013, s. 70-77.





## **Artikkel 5**

Solbakk, Marianne Nikolaisen (2014): Kommunisere med "de andre" eller oss selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren. *Nordiske organisasjonsstudier*, 16.(2) s. 30-52.

