

Endringskommunikasjon i Sykehuset Innlandet HF
*En studie av planlegging og gjennomføring av internkommunikasjon
i Divisjon Psykisk helsevern i forbindelse med "Prosjekt 2020"*



Tone Sundnes Reiten
Masteroppgave i medievitenskap
Universitetet i Oslo
Institutt for medier og kommunikasjon
Høsten 2007

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker den strategiske planleggingen og gjennomføringen av internkommunikasjon i den perioden endringsprosjektet ”Prosjekt 2020” ble drøftet i Sykehuset Innlandet HF. Studien er avgrenset til å gjelde Divisjon Psykisk helsevern og baserer seg på intervjuer med kommunikasjonsdirektør, divisjonsdirektør, fire avdelingssjefer og åtte enhetsledere. Formålet med oppgaven har vært å belyse samspillet mellom organisasjon og kommunikasjon ved å analysere linjekommunikasjonen i Sykehuset Innlandet HF, og klargjøre hva som fremmet og hemmet endringskommunikasjonen internt i den toårs-perioden ”Prosjekt 2020” ble drøftet. Erfaringen er blant annet at linjekommunikasjon var en velegnet kanal for å kommunisere ut endringsbudskapene. I all hovedsak fikk mellomlederne den viktigste informasjonen sin gjennom disse kanalene. De har også en kommunikasjonskompetanse som la til rette for at linjen kunne fungere etter sin hensikt.

Abstract

This thesis examines the strategic planning and implementation of internal communication during the period when the changeproject ”Project 2020” was discussed in Innlandet Hospital Trust. The study is limited to the Division of Mental healthcare, and bases its empirical findings on interviews with the head of the communication department, the senior manager, four middle managers and eight supervisors. The main focus of this thesis has been to investigate the relationship between organisation and communication by analyzing the hierarchical communication, and clarify negative and positive aspects connected to this way of communicating change. The conclusion is that hierarchical communication was a successful way to communicate change. Both the middle managers and the supervisors received most of their information from their nearest leader. They also possess communication skills in order to make the hierarchical communication function after its intention.

Forord

Under hele den tiden jeg har studert medier og kommunikasjon, har internkommunikasjon ved endringer vært det området jeg synes er mest spennende. I masteroppgaven fikk jeg gå i dybden og lære mer. På veien frem til et ferdig produkt er det mange som har bidratt, både med støtte, råd og oppfølging. Disse ønsker jeg å gi en varm takk til.

Først vil jeg takke min hovedveileder Ragnar Waldahl (V-05/H-07) og biveileder Anne Johansen (V-06/V-07). På ulike områder i oppgaven har dere kommet med gode råd og tilbakemeldinger. Oppgaven hadde imidlertid ikke blitt noe av dersom ikke personaldirektør Kjell Haugen og kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski ved Sykehuset Innlandet HF hadde stilt seg positive til min forespørsel. Ingerlise Ski fortjener en spesiell takk for at hun underveis møtte meg flere ganger og ga gode innspill til avgrensning og utarbeidelse av problemstillinger. Videre ønsker jeg å takke divisjonsdirektør Solveig Brekke Skard, administrasjonssjef Torhild Jære og avdelingssjefene og enhetslederne ved SI Reinsvoll og SI Sanderud for at de besvarte mine spørsmål, og dermed gjorde oppgaven mulig å gjennomføre. Skrivningen bød på enkelte vanskeligheter. Ikke minst voldte teori, eller snarere mangel på slike, meg mye hodebry. Endringskommunikasjon er ingen ferdig utviklet akademisk disiplin, og ingen på instituttet har innsikt i fagområdet. Kontakt med Mats Heide ved Lunds Universitet og Catrin Johansson ved Mittuniversitetet fikk ballen til å rulle. Bente Erlien kom også med tips. Tusen takk til dere.

En spesiell takk går til familie og venner, som i fremgang og motgang har stått meg bi. Foreldre, søsken og besteforeldre har gitt meg mange gode ord. Takk til pappa som tipset meg om caset, takk til mamma som har lest korrektur, og takk til bestemor som klippet ut avisartikler om "Prosjekt 2020". Mayka og Marte, dere har fylt tiden på IMK med masse moro, og jeg gleder meg til fortsettelsen. Dere har også vært gode støttespillere underveis. Til slutt vil jeg takke Iacob. Du har vært muntrasjonsråd og motivator. Ikke minst har du gitt meg gode tilbakemeldinger underveis ved å utfordre argumentasjonen min fra et ikke-faglig ståsted. Du er den beste venn og kjæreste jeg kan ha.

Tone Sundnes Reiten, Institutt for medier og kommunikasjon, november 2007.

1	INNLEDNING	1
1.1	OPPGAVENS UTGANGSPUNKT OG FORMÅL	2
1.2	PROBLEMSTILLINGER	3
1.3	TIDLIGERE FORSKNING INNENFOR FELTET ENDRINGSKOMMUNIKASJON	5
1.4	OPPGAVENS AVGRENSNING OG OPPBYGGING	7
2	BAKGRUNN	9
2.1	SYKEHUSET INNLANDET HF – UTVIKLING OG STRUKTUR	9
2.1.1	Strukturen i Divisjon Psykisk helsevern	11
2.2	“PROSJEKT 2020” – BAKGRUNN OG FORMÅL	12
2.2.1	Prosjektets fremdrift og resultat	13
3	TEORETISK RAMMEVERK	16
3.1	KOMMUNIKASJONSSYNET I OPPGAVEN	16
3.2	DEN INTERNE KOMMUNIKASJONENS ROLLE I ENDRINGSARBEIDET	17
3.2.1	Endringsledelse	18
3.3	PREMISSER FOR EFFEKTIV ENDRINGSKOMMUNIKASJON	20
3.3.1	Behov for målgruppetenkning	20
3.3.2	Endringsbudskapene må kontekstualiseres	21
3.3.3	Endringsbudskapene må kommuniseres jevnlig	22
3.3.4	Parallell bruk av muntlige og skriftlige kanaler	23
3.3.5	Linjen som kommunikasjonskanal	24
3.3.6	Mellomlederens rolle i endringskommunikasjonen	26
3.4	OPPSUMMERING	28
4	METODISKE TILNÆRMINGER OG BETRAKTNINGER	30
4.1	CASE-STUDIE SOM METODE	30
4.1.1	Kritikk mot case-studier	31
4.1.2	Internkommunikasjon i Sykehuset Innlandet HF– et eksemplarisk case?	32
4.2	DOKUMENTANALYSE	33
4.3	KVALITATIVE INTERVJUER	35
4.3.1	Utvelgelse av respondenter	35
4.3.2	Gjennomføring av intervjuene	37
4.4	RELIABILITET	38
4.4.1	Intervjuereffekt	39
4.4.2	Bruk av båndopptaker	39
4.4.3	Bearbeiding av data	39
4.5	VALIDITET	40
4.5.1	Data- og metodetriangulering	41
4.6	GENERALISERING	42
4.7	ETIKK	43
5	PLANLEGGING OG TILRETTELEGGING AV INTERNKOMMUNIKASJON	44
5.1	INVOLVERING AV INTERNE AKTØRER I ”PROSJEKT 2020”	44
5.2	ANSVARSFORDELING MELLOM PROSJEKTORGANISASJONEN OG LINJELEDERNE	47
5.3	KANALER I ENDRINGSKOMMUNIKASJONEN	51

5.3.1	Valg av linjen som kanal -----	51
5.3.2	Muntlige kanaler -----	53
5.3.3	Skriftlige kanaler -----	56
5.4	OPPSUMMERING -----	58
6	AVDELINGSSJEFER OG ENHETSLEDERE I ET MOTTAKERPERSPEKTIV ---	61
6.1	BRUK AV KANALER OG VURDERING AV DISSE -----	61
6.2	BLE INFORMASJONEN OPPFATTET SOM RELEVANT OG TILSTREKKELIG?-----	69
6.3	HVA PÅVIRKET FORSTÅElsen FOR ”PROSJEKT 2020”?-----	74
6.4	OPPSUMMERING -----	78
7	AVDELINGSSJEFER OG ENHETSLEDERE I ET AVSENDERPERSPEKTIV ---	82
7.1	TOLKNING AV KOMMUNIKASJONSANSVARET -----	82
7.2	HVILKE KANALER BENYTTET MELLOMLEDERNE I LINJESKOMMUNIKASJONEN? -----	85
7.3	HVA BLE PRIORITERT I KOMMUNIKASJONEN MED NIVÅET UNDER? -----	89
7.4	TILBAKEMELDINGER-----	93
7.5	OPPSUMMERING -----	97
8	AVSLUTNING -----	101
8.1	VIDERE FORSKNING-----	108
	KILDEHENVISNINGER -----	110

1 Innledning

Endringer som omstrukturering, sammenslåing og nedbemanning er i dag vanlig i offentlige og private organisasjoner. En av årsakene til dette er at organisasjoners omgivelser er mindre stabile og dermed mindre forutsigbare enn tidligere. Organisasjoners og personers evne til å følge med denne utviklingen har blitt fremsatt som en nødvendighet, og endringskompetanse og omstillingsevne har oppstått som nye begreper i kjølvannet. Organisasjonsendringer er imidlertid ikke et nytt fenomen. Forestillingen om at akkurat vi lever i endringens tidsalder er det grunn til å se kritisk på (Abrahamsson og Andersen 2005:227). Organisasjoner har til alle tider måttet tilpasse sin virksomhet til skiftende omgivelser og tekniske innovasjoner. Det som er nytt er omfanget og hastigheten på endringene (Quirke 1995:75). I foranderlige miljøer endrer organisasjoner nå stadig oftere både sin struktur, visjon og operative metoder (von Platen 2006:15).

Fundamentale endringer er ofte forbundet med vanskeligheter. For eksempel viser undersøkelser at opptil 70 % av alle endringsforsøk feiler (Daly, Teague og Kitchen 2003:153). Endring er et svært sammensatt fenomen, og det kan finnes flere årsaker til at den ikke når sine mål. Ikke minst viser forskning at en av de viktigste grunnene til at endringen ikke lykkes er at den interne kommunikasjonen brister (Barrett 2002; Kotter 1995). Stadig flere ledere og organisasjonsteoretikere mener derfor at kommunikasjon er en betydningsfull komponent for å lykkes med endringsprosesser. Quirke (1995:76) hevder til og med at: "It seems that now communication does not simply have *a* role in managing change, it has *the* role".

Det er mange grunner til at kommunikasjonens rolle ansees som viktig ved endringer. Hovedårsaken er erkjennelsen av at endring ikke skapes gjennom beslutninger, og at endringsledelse derfor i stor grad innebærer å lede de menneskelige aspekter ved prosessen. Organisasjonens menneskelige ressurser er den viktigste faktoren for å kunne oppnå organisasjonsfornyelse, samtidig som de ofte er det største hinderet for endring. Fordi det er de ansatte som bidrar til arbeidet som gjøres av organisasjonen, vil organisasjonens kapasitet og evne til å endre seg være avhengig av de ansattes holdning til endringen (Smith 2005b:152-153). Både blant forskere og praktikere finnes det i dag en tro på at kommunikasjon og informasjon kan skape delaktighet og engasjement, bidra til en demokratisk endringsprosess og minske uro, stress og motstand mot endring. Kommunikasjon kan

bidra til å skape forståelse for endringens nødvendighet, og være en måte å overtale de ansatte om at endringen er fordelaktig (von Platen 2006:16).

1.1 Oppgavens utgangspunkt og formål

Denne oppgaven er en case-studie av den interne kommunikasjonen som fant sted under drøftingsprosessen av strukturendring i Sykehuset Innlandet Helseforetak (HF). Sykehuset Innlandet HF sin utvikling og historie er på mange måter et typisk eksempel på fremstillingen av organisasjoners endringsbehov som ble gitt ovenfor. Etter gjennomgripende organisasjonsendringer i både 2003 og 2004, ble det gitt mandat til et nytt endringsprosjekt våren 2004. Dette fikk arbeidstittelen ”Prosjekt 2020”, og hadde som mål å utvikle en helhetlig plan for investeringer og strukturutvikling, med et tidsperspektiv frem mot år 2020 (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:2). Bred involvering både internt og eksternt medførte at endringens innhold ble drøftet over to år, før det ble fattet en beslutning i juni 2006. Prosessen frem til vedtaket var konfliktfylt, og frembrakte et sterkt engasjement både ute i befolkningen og ikke minst innad i organisasjonen (Pressemelding, Vedtak i ”Prosjekt 2020”, 27.06.2006). For Sykehuset Innlandets ansatte kunne konklusjonene i ”Prosjekt 2020” få store konsekvenser for deres fremtidige arbeidshverdag, både når det gjaldt geografisk lokalisering av sykehusavdelinger og oppgavefordelingen mellom disse. Endringsforslaget og utviklingen av endringens innhold skapte dermed et stort behov for informasjon og kommunikasjon. Den interne kommunikasjonen om prosjektets utvikling var lagt til linjen, og slik gjort til et lederansvar på de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen. Analysen av intern kommunikasjon tar derfor utgangspunkt i den kommunikasjonen som fant sted mellom ledernivåene i perioden fra endringen ble foreslått våren 2004 til endringens endelige innhold forelå sommeren 2006.

Litteraturen om endringskommunikasjon er samstemt om at innholdet i kommunikasjonen er viktig. Imidlertid vet man at kommunikasjonsmiljø og organisasjonsstruktur også spiller avgjørende roller for hvordan budskap mottas og bearbeides. **Oppgavens formål er derfor å belyse samspillet mellom organisasjon og kommunikasjon ved å analysere linjekommunikasjonen i Sykehuset Innlandet HF, og klargjøre hva som fremmet og hemmet endringskommunikasjonen internt i den toårs-perioden “Prosjekt 2020” ble drøftet internt i organisasjonen og eksternt med berørte grupper.** Undersøkellesobjektet er avgrenset til fagdivisjon Psykisk helsevern, og videre til

de fire avdelingene som utgjør divisjonens to psykiatriske sentralsykehus, SI Reinsvoll og SI Sanderud. Ledernivåene som undersøkes er nivå tre og fire, avdelingssjef og enhetsleder. Disse utgjør den lokale ledelsen ved hvert sentralsykehus. Neste delkapittel presenterer de problemstillingene som sammen vil bidra til å løse oppgavens formål.

1.2 Problemstillinger

Det er flere momenter som gjør “Prosjekt 2020” til et spennende utgangspunkt for en undersøkelse av endringskommunikasjon. For det første var endringens endelige innhold og fremdrift, og dermed Sykehuset Innlandets fremtidige struktur, uavklart i to år. Gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon kalles endringsrommet, og er et rom preget av usikkerhet. En av grunnene er at de som befinner seg der ikke vet hva fremtiden bringer og hva endringen vil bety for den enkelte. Det er også en av årsakene til at det per definisjon er et rom preget av kampen mellom drivkrefter og motkrefter (Hennestad, Revang og Strønen 2006:170). Dette faktum gjenspeiler seg i endringskommunikasjonen, som har den paradoksale oppgaven å skulle frembringe innovasjon samtidig som den skal bidra til stabilitet. Det er viktig at endringsprosessen bringes fremover, men samtidig er det avgjørende å skape trygghet og en følelse av å inngå i en ordnet sammenheng for dem som mer eller mindre frivillig bebor rommet (Heide m.fl. 2005:27). Kravene som stilles til intern kommunikasjon ved endringer er derfor ekstra store. Informasjonskanaler, kommunikasjonsarenaer og ledelsesfunksjoner må samordnes slik at kommunikasjonen kan bidra til at det skapes klarhet og retning for organisasjonsmedlemmene. Medarbeidernes forutsetninger for å få innsyn i endringsprosessen og dermed kunne skape seg en oppfatning av hva omstillingen innebærer, er avhengig av hvordan den interne kommunikasjonen håndteres. Jeg ønsker derfor å drøfte Sykehuset Innlandet HF sin kommunikasjonsplanlegging og tilrettelegging for linjen opp mot de råd rundt endringskommunikasjon som gis i litteraturen.

Oppgavens første problemstilling er:

Hvordan ble den interne kommunikasjonen planlagt og tilrettelagt i forbindelse med “Prosjekt 2020”?

For å besvare den første problemstillingen vil jeg med bakgrunn i en analyse av kommunikasjonsplanen og prosjektplanen for “Prosjekt 2020”, samt intervjuer med kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski i Sykehuset Innlandet HF og divisjonsdirektør Solveig Brekke

Skard i Divisjon Psykisk helsevern, drøfte hvordan internkommunikasjonen var planlagt og identifisere styrker og svakheter ved denne. Følgende spørsmål har vært sentrale: Hvordan var ansvarsfordelingen mellom prosjektorganisasjonen og linjelederne organisert i forhold til kommunikasjon ut i organisasjonen? Hvorfor ble linjen valgt som kanal for endringskommunikasjonen og hva ønsket man å oppnå ved bruk av linjen? Hvilke kanaler og kommunikasjonsarenaer skulle benyttes?

Linjekommunikasjon og kommunikasjon som et lederansvar skaper en spennende dynamikk. Som mellomledd for toppledelsens budskap ut mot organisasjonens ansatte og vice versa, er avdelingssjefene og enhetslederne både mottakere og avsendere av informasjon. Deres rolle er derfor svært viktig i den interne kommunikasjonsprosessen ved endring. En første forutsetning for at lederne skal kunne kommunisere endringsbudskapene til sine underordnede er at de selv har hatt mulighet til å bearbeide tilstrekkelig og relevant informasjon, samt forstått endringsprosessen. De er derfor en viktig målgruppe for organisasjonens endringskommunikasjon. Den andre betingelsen er ledernes tolkning av sitt kommunikasjonsansvar og innsikt i hva som skaper god kommunikasjon med nivået under ved endringer. Et slikt avsender- og mottakerperspektiv har bidratt til de to neste problemstillingene.

Den andre problemstillingen er:

Hvordan opplevde avdelingssjefer og enhetsledere informasjonen de mottok i løpet av endringsprosessen?

Målet med denne problemstillingen er å undersøke hvilke kanaler mellomlederne benyttet for å få informasjon om prosjektet, og i hvilken grad de formelle kanalene i linjen ga tilstrekkelig, relevant og troverdig informasjon. Hvilke kanaler mener de ga best informasjon? Og hvilke muligheter for kommunikasjon fantes? Forståelse av endringens bakgrunn og nødvendighet er i følge litteraturen om endringsprosesser svært viktig. Det er også avgjørende at den interne kommunikasjonen skaper en forutsigbarhet i forhold til endringsprosessen. Et siste sentralt spørsmål er derfor om lederne fikk informasjon og deltok i kommunikasjonsprosesser som økte forståelsen for endringens nødvendighet og formål.

Den tredje problemstillingen er en todelt problemstilling:

Hvordan oppfattet avdelingssjefer og enhetsledere sitt kommunikasjonsansvar, og hvordan håndterte disse lederne endringskommunikasjonen på sin avdeling/enhet?

Når kommunikasjon er gjort til et lederansvar og lederne benyttes som kanal for endringsbudskapet, er det relevant å undersøke hva de ulike ledernivåene legger i sitt kommunikasjonsansvar og hvordan de mener dette best utøves. Problemstillingen åpner også for spørsmål rundt kommunikasjonens form og innhold: Hvilke kanaler eller forum ble benyttet for endringskommunikasjon? Hva ble kommunisert og hvorfor? Ble det lagt opp til drøftinger på det enkelte nivå som resulterte i tilbakemeldinger til prosjektgruppa? Hvilke hindre for effektiv kommunikasjon identifiserte de selv underveis i prosessen? Og hva mener de fungerte godt?

Tilnærmingen til undersøkelsen av linjekommunikasjonen i forbindelse med "Prosjekt 2020" slik den er beskrevet i de tre problemstillingene ovenfor, kan sees som todelt. Den første problemstillingen kan betegnes som det strategiske nivået ved at den undersøker planleggingen rundt linjens kommunikasjonsfunksjon ut fra prosjektledelsens perspektiv. Den andre og tredje problemstillingen fokuserer på hvordan den planlagte kommunikasjonen fungerte i praksis, og kan betegnes som det operative nivået. Samlet sett legger de tre problemstillingene grunnlaget for en vurdering av linjekommunikasjonen i Sykehuset Innlandet HF. Oppgaven avsluttes derfor ved at planleggingen av linjekommunikasjonen settes opp mot gjennomføringen for å klargjøre hva som har fungert godt, og hva som ved en senere anledning eller i lignende tilfeller kan gjøres bedre.

1.3 Tidligere forskning innenfor feltet endringskommunikasjon

Endringer i organisasjoner har blitt studert lenge innenfor flere vitenskapelige disipliner. Derimot har den interne kommunikasjonen ved endringer ikke fått like mye oppmerksomhet, verken av kommunikasjonsvitere eller organisasjonsforskere (Heide m.fl. 2005:154). Dette til tross for at teoretikere innenfor begge forskningsfelt har anerkjent viktigheten av kommunikasjon i forbindelse med organisasjoners endringsprosesser (Lewis og Seibold 1998:93). Så sent som i 1998 kommenterte Lewis og Seibold i sin gjennomgang av forskningsstatus og tilgjengelig litteratur innenfor feltet, at heller ikke praktikerne har vist noen større interesse for internkommunikasjon ved organisasjonsendringer. Feltet har imidlertid utviklet seg noe siden den gang. I løpet av de siste årene har litteraturen av og for praktikerne økt (Heide m.fl. 2005:154). Denne litteraturen kjennetegnes ved at den har et anvendt perspektiv og domineres av forfatterens egne erfaringer, noe som bidrar til at

rådene som gis er mange og ikke alltid like entydige (Lewis og Seibold 1998:120). Fortsatt er det et fremtredende trekk ved feltet at det preges av en mye større interesse fra praktikerne enn akademikerne, men forskningen ser ut til å komme etter. Enn så lenge er imidlertid artikler i bransjeblader og vitenskapelige tidsskrifter tallmessig overlegne de få fagbøker og avhandlinger som finnes (von Platen 2006:21).

De fleste studier som er gjort innenfor feltet belyser kommunikasjon og endring i amerikanske organisasjoner. Hvordan det ser ut i norske organisasjoner er det ikke skrevet mye om, langt mindre forsket på. Den norske litteraturen som finnes tar som regel utgangspunkt i endringsledelse, hvor internkommunikasjonens rolle behandles i mindre grad. I Sverige og Danmark har imidlertid det akademiske miljøet fattet en noe større interesse, og en håndfull doktorgradsavhandlinger og forskningsprosjekter¹ har tatt for seg emnet. Internasjonalt har innfallsvinklene vært mange, men sees praktikerlitteraturen og forskningslitteraturen under ett er det fire temaer som skiller seg ut ved at de noe hyppigere har vært gjenstand for undersøkelse. De fire områdene er (1) den strategiske planleggingen av kommunikasjon ved endringer, (2) hvordan kommunikasjon og informasjon anvendes for å håndtere menneskelige følelser og reaksjoner som usikkerhet, ryktespredning og motstand, (3) anvendelse av sosialpsykologiske teorier for å synliggjøre samspillet mellom endring og kommunikasjon, og (4) betydningen av språk og diskurs i endringsarbeidet (Heide m.fl. 2005:154; von Platen 2006:21-22). Forskningen preges stort sett av et ledelsesperspektiv, hvor de resterende delene av kommunikasjonsprosessen og organisasjonsmedlemmenes perspektiv er vist betydelig mindre interesse. Dette er særlig fremtredende i praktikerlitteraturen (Lewis og Seibold 1998:124).

Innenfor organisasjonskommunikasjon er kommunikasjon mellom overordnet og underordnet (eng. super-subordinate communication) et av de mest populære forskningsområdene, og identifisering av effektive ledere er det området som har vært mest fremtredende (Simonsson 2002:45; Jablin 1979:1210-1211). Ledernes rolle har også vært gjenstand for undersøkelser innenfor endringskommunikasjon. Først og fremst har det da blitt satt fokus på endringsledelse, og kommunikasjonsprosessen er studert ut fra toppledelsens perspektiv. Mellomledernes rolle har ikke på langt nær fått like stor oppmerksomhet. Av skandinavisk forskning kan likevel to doktorgradsavhandlinger nevnes. I 2000, ved Københavns Universitet, publiserte Helle Petersen sin

¹ For eksempel KOMIK- Kommunikation i förändringsprocesser ved Mittuniversitetet, Tilgjengelig fra: <http://www.miun.se/mhtemplates/startpageinst.aspx?id=24155> [31.05.2007]

avhandling om endringskommunikasjon ved verdibasert, kulturell endring. Seks år senere, ved Örebro Universitet, avla Sara von Platen en avhandling om intern kommunikasjon og meningsskapning ved strategisk organisasjonsendring. Begge har inkludert ledere på ulike nivåer i sitt utvalg, om enn med noe ulikt formål.

1.4 Oppgavens avgrensning og oppbygging

Den interne kommunikasjonen utgjøres av tre byggesteiner; hierarkisk kommunikasjon, mediekommunikasjon og uformell kommunikasjon. De tre byggesteinene er gjensidig avhengige av hverandre og sammen utgjør de organisasjonens kommunikasjonssystem (Falkheimer og Heide 2007:80). I tillegg har den eksterne kommunikasjonen i organisasjonens omgivelser alltid en innvirkning på den interne kommunikasjonen (Erlieen 2006:145). Dette gjør at det er vanskelig å undersøke det ene uten også til en viss grad utforske eller kommentere det andre. Jeg har analysert samspillet mellom struktur og kommunikasjon, ved at jeg har undersøkt hvordan linjen fungerer i forbindelse med formidling og kommunikasjon av endringsbudskap. Hovedfokus er lagt på kommunikasjonsansvar og kanalbruk, som jeg ser som de to viktigste premissene for en fungerende linjekommunikasjon. Et tilfredsstillende kommunikasjonsklima er også viktig for åpen, troverdig og effektiv kommunikasjon, og er derfor en del av drøftingen. Uformell kommunikasjon og den eksterne kommunikasjonens innvirkning kommenteres til en viss grad.

Det er knapt en rimelig ambisjon å gi et helhetlig bilde av endringskommunikasjonen som har funnet sted ved de fire sykehusavdelingene jeg har undersøkt, ei heller kommunikasjonen mellom lederne i linjen. Det jeg imidlertid har tatt sikte på, er å benytte meg av de innblikkene intervjuene med kommunikasjonsdirektør, divisjonsdirektør, avdelingssjefer og enhetsledere har gitt meg, til å peke på de mest interessante perspektivene ved å kommunisere endringsbudskap på en slik måte.

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler. Kapittel 2 belyser den formelle organisasjons- og kommunikasjonsstrukturen i Sykehuset Innlandet HF og divisjon psykisk helsevern. I tillegg redegjør jeg mer utførlig for "Prosjekt 2020". Denne gjennomgangen skaper klarhet i de forhold som drøftes i analysen. I kapittel 3 blir teoretiske perspektiver, som jeg mener er relevante for oppgaven, presentert. Fremgangsmåten for å konstruere og behandle data redegjøres for i kapittel 4. De siste kapitlene er viet analysen. Kapittel 5, 6 og 7 besvarer henholdsvis problemstilling en, to og tre. Andre

og tredje problemstilling konstruerer et skille hvor mellomledernes perspektiv i form av mottakere og avsendere undersøkes hver for seg. En slik differensiering kan minne om kommunikasjon som en lineær prosess, hvor man først mottar informasjon for så å videreformidle denne. Det er viktig å påpeke at denne prosessen i realiteten er noe mer komplisert, og at alle elementer i kommunikasjonen er forbundet og slik har en kontinuerlig innvirkning på hverandre. Mens strukturen som er valgt har sine fordeler ved at analysen ligger tett opp til oppgavens problemstillinger, vil den også føre til at enkelte momenter overlapper hverandre. Dette er vanskelig å unngå i og med at kommunikasjonsprosesser nettopp er dynamiske av natur. I kapittel 8 sammenfattes de tre foregående kapitlene i en avsluttende drøfting. Her vil jeg også komme med forslag til videre forskning på området endringskommunikasjon.

2 Bakgrunn

Den formelle strukturen, slik den fremstilles i et organisasjonskart, både beskriver og virker styrende for den formelle kommunikasjonen internt i en organisasjon. En organisasjons størrelse, antall hierarkiske nivåer og administrasjonsform har innvirkning på den kommunikasjonen som finner sted i organisasjonen (Jablin 1982:339). I tillegg tok "Prosjekt 2020" sikte på å omskape Sykehuset Innlandets struktur, for dermed å gjøre organisasjonen mer effektiv med tanke på fremtidige utfordringer og behov. Nedenfor vil jeg derfor gi en beskrivelse av den strukturen som la premissene for den interne kommunikasjonen og som var utgangspunktet for de struktur- og investeringsplaner som ble drøftet i "Prosjekt 2020".

Endringens karakter og utbredelse i tid og rom påvirker også den interne kommunikasjonen. I teorien om organisasjonsendring er det vanlig å beskrive en endring ut fra dens omfang, planleggingsgrad og innhold. Omfanget kartlegges med utgangspunkt i om det dreier seg om små løpende tilpasninger eller større, mer radikale endringer. Planleggingsgraden innebærer om endringen er planlagt (proaktiv) eller spontan (reaktiv). Innholdet har med hva det er i organisasjonen som skal endres. En vanlig grovinndeling her er mellom endringer i organisasjonens struktur eller organisasjonens kultur (Heide m.fl. 2005:153; Petersen 2000:28-30). Disse punktene avklares for "Prosjekt 2020" gjennom beskrivelsen av endringsprosjektets bakgrunn, strukturforslag og sluttresultat nedenfor. Undersøkellesobjektet Divisjon Psykisk helsevern er vektlagt spesielt, både når det gjelder struktur og "Prosjekt 2020".

2.1 Sykehuset Innlandet HF – utvikling og struktur

Omstillingene innenfor sykehusvesenet ble påbegynt i 2001 (Pressemelding, Stifting av de regionale helseforetakene 31.08.2001). Da ble det bestemt at ansvaret for sykehusene fra 1. januar 2002 skulle overføres fra fylkeskommunene til staten. Eierskiftet førte med seg en ny organisering av sykehustjenestene. På landsbasis ble det opprettet fem regionale helseforetak (RHF); Helse Nord, Helse Midt-Norge, Helse Vest, Helse Sør og Helse Øst.² Hvert foretak ble oppfordret til å finne en egen løsning på organiseringen av sykehusene innenfor sine opptaksområder, og 5. desember 2001 ble derfor Sykehuset Innlandet HF stiftet som et av åtte datterselskaper i Helse Øst RHF (Årsrapport

² 1. juni 2007 ble Helse Sør RHF og Helse Øst RHF slått sammen til et regionalt helseforetak; Helse Sør-Øst RHF (Helse og omsorgsdepartementet)

2005 2007:9; Sykehus for alle 2007:5).³ I januar 2003 ble alle sykehus og institusjoner i Hedmark og Oppland samlet under Sykehuset Innlandet HF (Fakta om Sykehuset Innlandet HF 2007:3). I dag er dette Norges tredje største helseforetak, med over 7000 ansatte (Utviklingsplan 2004-2010 (2006):8). Helse Øst RHF har på vegne av staten det overordnede ansvaret for helseforetakene, men Sykehuset Innlandet HF har gjennom sitt styre et selvstendig ansvar for strategi, drift og økonomi for organisasjonen. Styret er oppnevnt av Helse Øst RHF, og består av representanter fra Helse Øst, politiske partier og representanter for de ansatte i Sykehuset Innlandet HF (Styremedlemmer 15.03.2007).

1. januar 2004 ble det innført en ny struktur som en følge av sammenslåingen av sykehusstilbudene i Hedmark og Oppland. Fra denne datoen gikk Sykehuset Innlandet HF over fra å være organisert geografisk med en stedbunden direktør på hvert sykehus, til å være organisert ut fra faglig funksjon. Ti divisjoner ble opprettet, hvorav sju var rene medisinske fagdivisjoner (Årsberetning 2004 2007:1).⁴ Organiseringen ut fra funksjon medførte at de geografiske sykehusene ikke lenger eksisterer på organisasjonskartet, men er underordnet divisjoner som har sine operative avdelinger innenfor flere ulike sykehus og institusjoner i begge fylker. Sykehusdirektørene ble erstattet av en direktør for hver divisjon. Disse har ansvaret for driften av sine avdelinger på de geografiske sykehusene og behandlingsstedene. Samlet sett er behandlingstilbudet fordelt på 41 enheter. Av disse er seks somatiske⁵ sykehus⁶ og to psykiatriske sentralsykehus.⁷ I tillegg finnes det flere distriktpsikiatriske sentra (DPS), barne- og ungdomspsykiatriske institusjoner (BUP) og rehabiliteringssentra (Fakta om Sykehuset Innlandet HF 2007:16).

Beskrevet ut fra Mintzbergs klassiske organisasjonsteori, kan Sykehuset Innlandet HF sin struktur klassifiseres som divisjonalisert og desentralisert. Det innebærer at hoveddelen av arbeidet utføres i divisjonene, som hver har sin egen leder, mellomledelse, støttestab, teknostruktur og operative kjerne (Bolman og Deal 1998:85-86). Den hierarkiske linjen i Sykehuset Innlandet HF utgjøres formelt av fire nivåer; (1) administrerende direktør, (2) divisjonsdirektør, (3) avdelingssjef og (4) enhetsleder. Det er gjennom denne linjen organisasjonens mål og oppgaver forankres, og beslutninger for den

³ For en oversikt over strukturen i Helse Øst RHF, se vedlegg 1.

⁴ For en oversikt over strukturen i Sykehuset Innlandet HF, se vedlegg 2.

⁵ Somatikk er læren om kroppslig sykdom. Somatiske sykehus refererer derfor til sykehus som har som fremste oppgave å behandle fysiske sykdommer, til forskjell fra psykiatriske sykehus.

⁶ SI Elverum, SI Hamar, SI Lillehammer, SI Gjøvik, SI Kongsvinger og SI Tynset

⁷ SI Reinsvoll og SI Sanderud

daglige driften tas. Den interne kommunikasjonen følger linjen, ved at den er gjort til et lederansvar på hvert nivå. I tillegg til at linjelederne er gitt et kommunikasjonsansvar, utgjør en kommunikasjonsavdeling en del av støttestaben til administrerende direktør. Denne avdelingen består av tre medarbeidere og ledes av kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski. Administrerende direktør Torbjørn Almlid og de fleste av divisjonsdirektørene holder til i Sykehuset Innlandet HF sitt administrasjonsbygg i Brumunddal, mens avdelingssjefer og enhetsledere utgjør divisjonenes lokale ledelse på hvert behandlingssted.

2.1.1 Strukturen i Divisjon Psykisk helsevern

Divisjon Psykisk helsevern er en av de sju fagdivisjonene. Behandlingstilbudet er fordelt på 29 geografiske steder i Oppland og Hedmark, noe som gjør den til den største og mest geografisk spredte divisjonen i Sykehuset Innlandet HF (Divisjon Psykisk helsevern 13.12.2006). Divisjonen ledes av direktør Solveig Brekke Skard og assisterende direktør Jørgen Brabrand. I tillegg har divisjonen en rekke støttefunksjoner knyttet til seg. Viktigst i oppgavens sammenheng er administrasjonssjef Torhild Jære. Hun har ansvaret for koordinering av den interne kommunikasjonen i divisjonen og for oppdateringer av divisjonens intranett.

Divisjonen består av fire sykehusavdelinger, fem distriktpsikiatriske sentra (DPS) og fem barne- og ungdomspsykiatriske avdelinger (BUP) (Bak skyene er himmelen alltid blå 2006:7). Hver avdeling ledes av en avdelingssjef, 14 stykker i alt. De fire sykehusavdelingene, som er oppgavens undersøkelsesobjekter, er; (1) akutt- og kortidspsykiatri, (2) alderspsykiatri, (3) psykosebehandling og rehabilitering, og (4) rusrelatert psykiatri og avhengighet. Alle fire avdelinger har sine enheter ved divisjonens to psykiatriske sykehus, SI Reinsvoll i Oppland og SI Sanderud i Hedmark. I tillegg har avdelingen for rusrelatert psykiatri og avhengighet en enhet på Hov i Oppland. Til tross for to ulike geografiske sykehus, har hver av de fire sykehusavdelingene samme leder. Dette medfører at avdelingssjefene deler sin tid mellom de to sykehusene, og er tilstede noen dager i uken på hvert sted. Avdelingenes enhetsledere er, til forskjell fra avdelingssjefene, stedbundne enten på SI Reinsvoll eller SI Sanderud, og deltar i behandlingen av pasienter.

Ledelsen er todelt både på avdelings- og enhetsnivå. Dette innebærer at avdelingene ledes av en avdelingsoverlege i tillegg til avdelingssjefen. Den samme strukturen gjenfinnes på enhetsledernivå.

Avdelingssjef og enhetsleder er de formelle linjelederne med personalansvar, og har dermed hovedansvaret for å informere alle på sitt nivå, inkludert henholdsvis avdelingsoverlege og overlege på enhet. Avdelingsoverlegene og overlegene på enhetene har det overordnede ansvaret for den medisinske behandlingen som gis. Hver avdeling har også en kontormedarbeider, som både er leder for kontortjenestene og sekretær for avdelingssjefen. Denne personen bistår avdelingssjefen i det skriftlige informasjonsarbeidet. Den formelle muntlige kommunikasjonen, som hovedsakelig foregår på fastsatte møtetidspunkt, tar avdelingssjefene ansvar for selv. Enhetslederne har ingen slik støttefunksjon knyttet til sin stilling.⁸

2.2 “Prosjekt 2020” – bakgrunn og formål

Det var flere faktorer som lå til grunn for opprettelsen av ”Prosjekt 2020”. For det første økte forventningene og kravene til effektivisering og reduksjon av kostnader innenfor sykehusvesenet etter sykehusreformen av 2001. Nasjonale helsepolitiske og økonomiske føringer, blant annet gjennom Statsbudsjettet og vedtak i de regionale helseforetakene, gjorde det klart at flere store omstillinger og kostnadseffektiviseringer måtte gjennomføres for at helseforetakene skulle kunne nå de målene som var satt (Sluttrapport ”Prosjekt 2020” 2005:35). I tillegg var det et viktig fundament bak selve ideen om etableringen av Sykehuset Innlandet HF at det skulle innføres langsiktige planer for styring av struktur og investeringer i et helhetlig innlandsperspektiv (Sluttrapport ”Prosjekt 2020” 2005:7). Styret i Sykehuset Innlandet HF avgjorde derfor i juni 2003 at det skulle utarbeides en utviklingsplan for perioden 2004-2010. Denne kartla behovet for en fornyelse av bygningsmassen, samt en ny og forbedret infrastruktur. Høsten 2003 ble det gjort en utredning innen psykisk helsevern som viste at utviklingsplanen ikke hadde tatt tilstrekkelig høyde for langsiktigheten i de store oppgraderingene og investeringene som var nødvendige innenfor dette fagområdet. 7. mai 2004 vedtok derfor styret i Sykehuset Innlandet HF at det skulle lages en plan med et forlenget perspektiv fram mot 2020, en tidsramme som reflekteres i prosjektittelen ”Prosjekt 2020” (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:2).

Prosjektets formål var å utarbeide en strategi for strukturutvikling og fremtidige investeringer i infrastrukturen, som kunne sikre Sykehuset Innlandet HF en bærekraftig utvikling. Drøftingen skulle ta utgangspunkt i befolkningsutvikling, sykdomsutvikling og utviklingen i behandlingsformer

⁸ For en oversikt over strukturen i Divisjon Psykisk helsevern, se vedlegg 3.

(Sluttrapport ”Prosjekt 2020” 2005:23). Hovedstrategien for arbeidet var å ”samle det som bør samles og desentralisere det som bør desentraliseres”, hvor muligheten for en samlokalisering av somatikk og psykiatri skulle utredes spesielt (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:3). Årsaken til endringsbehovet var forhold relatert til konkurrerende virksomheter som andre sykehus, nye faglige utviklingstendenser på det området organisasjonen har sitt virke, samt et eget behov for å styrke bygningsmassen og infrastrukturen. Målet var å utvikle organisasjonen slik at den kan holde tritt i de utviklingsprosesser og krav som finnes i dens omgivelser. Som endringstype kan derfor ”Prosjekt 2020” kategoriseres som en planlagt, strukturell og proaktiv endring, med bestemte forventninger i forhold til resultat og mål.

2.2.1 Prosjektets fremdrift og resultat

”Prosjekt 2020” var organisert som et fellesprosjekt for hele organisasjonen, der både interne og eksterne berørte grupper var involvert. Høsten 2005 ble det opprettet en intern prosjektgruppe bestående av de ti divisjonsdirektørene, samt direktørene for administrasjon, organisasjon (senere kommunikasjon), og økonomi, personal og intern-service. Gruppen ble ledet av visedirektør for strategi og helsefag, Alice Beathe Andersgaard. Administrerende direktør, Torbjørn Almlid, var formelt ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet, men satt ikke i prosjektgruppa og var ikke en del av de faglige drøftingene som skulle bidra til utviklingen av en ny struktur (Sluttrapport ”Prosjekt 2020” 2005:11-12). Samme høst ble det inngått en avtale med konsulentfirmaet Deloitte Consulting, som sammen med prosjektgruppa skulle utvikle tre til fire modeller for hvordan organisasjonens fremtidige struktur burde være (InnSPa nr.7, september 2004:4).

Styret la føringer for at det skulle legges opp til en åpen og inkluderende prosess med berørte grupper både internt og eksternt, og at de ansatte skulle trekkes aktivt inn i det konkrete utviklingsarbeidet (Sluttrapport ”Prosjekt 2020” 2005:10). Internt ble det derfor opprettet åtte faggrupper, som på vegne av sine fagområder skulle komme med innspill i drøftingene (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:5). (I analysekapittel 5.1 kommer jeg tilbake til faggruppen for Divisjon Psykisk helsevern, og redegjør for dennes formål og sammensetning.) De eksterne referansegruppene var et samfunnspanel sammensatt av lokale politikere og et pasientombud, et helseutvalg bestående av representanter for kommunchelsetjenesten i Hedmark og Oppland, samt pasientenes eget forum

”Brukerrådet”. I tillegg fungerte de tillitsvalgte i Sykehuset Innlandet HF som en intern referansegruppe (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:4-6).⁹

I prosjektets første år foregikk drøftingen i prosjektgruppa, faggruppene og fire referansegrupper. Med bakgrunn i de innspill som kom fra faggruppemøtene og møter med referansegruppene, presenterte prosjektgruppa fire prinsipielle modeller for fremtidig organisasjonsstruktur i februar 2005. Modellene ble utredet slik at bredden i debatten skulle opprettholdes i den videre utviklingen av strukturforslag, og inneholdt et spenn fra en videreføring av den daværende strukturen til bygging av et nytt hovedsenter hvor alle fagfunksjoner skulle samles (InnSI’ a nr. 3, mars 2005:4-5). Neste milepæl i prosjektet var å gi de prinsipielle modellene et geografisk innhold. Også i denne sammenheng ble faggruppene trukket inn. Seks geografiske scenarier var ferdig utarbeidet i april 2005. Da de ble presentert, innebar de en avvikling av det psykiatriske tilbudet på SI Reinsvoll i fem av seks scenarier. Ved en hovedsentermodell, med en samlokalisering av psykiatri og somatikk på et helt nytt sted, ville også SI Sanderud bli avviklet. Dette gjaldt i to av de seks scenariene (Sluttrapport ”Prosjekt 2020” 2005:58-62).

13. juni 2005 leverte prosjektgruppa for ”Prosjekt 2020” sluttrapporten, som konkluderte med at tre av de seks utviklingsscenariene burde arbeides videre med.

Disse var:

- Tre allsidige akuttsykehus i somatikk og ett sentralsykehus i psykisk helsevern

- **7. mai 2004**
Styret for Sykehuset Innlandet vedtok å utarbeide en plan for strukturutvikling og investeringer i infrastruktur for SI 2006-2020
- **15. oktober 2004**
En samlet prosjektplan ble vedtatt av styret og prosjektgruppa ble etablert
- **Desember-mai 2004-2005**
Møter i faggruppene
- **Februar 2005**
Prosjektgruppa presenterte de prinsipielle modellene
- **April 2005**
Prosjektgruppa la frem seks geografiske scenarier
- **13. juni 2005**
Prosjektgruppas sluttrapport ble levert til styret. De anbefalte etableringen av et hovedsenter.
- **Desember 2005**
Styret støttet forslaget om et hovedsenter på strekningen Hamar-Rudshøgda. Prosjektet ble sendt ut på høring.
- **Vår 2006**
Prosjektet var ute på høring i 160 inviterte instanser i Oppland og Hedmark
- **27. juni 2006**
Styret behandlet høringsuttalelsene og fattet vedtak i Prosjekt 2020

Figur 1: Oversiktlig bilde av fremdriften i Prosjekt 2020

⁹ For en oversikt over organiseringen av prosjektet, se vedlegg 4.

- Et hovedsenter på strekningen Biri-Hamar
- Et stort hovedsenter på strekningen Biri-Hamar (Sluttrapport "Prosjekt 2020" 2005:5)

For Divisjon Psykisk helsevern sine fire sykehusavdelinger innebar det første alternativet at de fleste sykehusplassene for voksne skulle legges til SI Sanderud sykehus, mens SI Reinsvoll sykehus skulle avvikles (Sluttrapport "Prosjekt 2020" 2005:77-81). I det andre alternativet ville både SI Reinsvoll og SI Sanderud sykehus bli erstattet med et hovedsenter hvor somatikk og psykiatri kunne samles (Sluttrapport "Prosjekt 2020" 2005:82-87). Det tredje alternativet ønsket også å prioritere et stort sentralsykehus. Dette skulle i større grad enn i alternativ nummer to inneholde den mest spissede fagkompetansen innenfor både somatikk og psykiatri, og dermed erstatte flere somatiske sykehus i tillegg til de to psykiatriske. Også det tredje alternativet innebar dermed at pasienttilbudet på SI Reinsvoll og SI Sanderud skulle relokiseres (Sluttrapport "Prosjekt 2020" 2005:89-92). Sluttrapporten konkluderte med prosjektgruppas anbefaling, som var at det burde etableres et hovedsenter på strekningen Rudshøgda-Brumunddal i Hedmark (Sluttrapport "Prosjekt 2020" 2005:103). Styret i Sykehuset Innlandet HF presiserte imidlertid at ingenting var bestemt før rapporten med forslagene hadde vært ute på høring i 160 inviterte instanser i Oppland og Hedmark, blant annet fylkestingene, brukerorganisasjoner og mer enn 30 fagforeninger. Et av de klareste rådene fra høringsrunden var at SI Reinsvoll måtte bestå (InnSI'a nr. 4, mai 2006:5).

Etter at den eksterne høringsrunden var avsluttet, ble den fremtidige strukturen for Sykehuset Innlandet HF vedtatt på styremøtet den 26. og 27. juni 2006. Her ble det klargjort at man ikke ville gå for et hovedsenter, men i stedet ønsket å videreføre sentralsykehusfunksjonene ved både SI Reinsvoll og SI Sanderud, i tillegg til en rekke allsidige somatiske sykehus og sykehus med akutfunksjoner (Pressemelding, "Vedtak i Prosjekt 2020" 27.06.2006). Prosjektets intensjon om å samle somatikk og psykiatri ble imidlertid opprettholdt til en viss grad. De mest spesialiserte funksjonene skal fortsatt finnes på SI Reinsvoll og SI Sanderud, men en stor del av de pasientgruppene som tidligere ble henvist til de to psykiatriske sentralsykehusene vil i fremtiden få behandlingstilbud ved distriktpsikiatriske sentra lokalisert i tilknytning til de somatiske sykehusene. Anlegget på SI Sanderud skal oppgraderes og etter hvert også samlokiseres med et nytt somatisk sykehus som erstatter sykehuset SI Hamar. I første omgang er planene konkretisert frem til 2012 (Sykehus for alle 2007:7-9). Styret påpeker imidlertid at planen er av overordnet karakter, og at den vil være gjenstand for årlige drøftinger og eventuelle revisjoner (Styreprotokoll 29.06.2006).

3 Teoretisk rammeverk

Teorikapitlet innledes med en redegjørelse for hvilket syn på kommunikasjon som ligger til grunn for oppgavens undersøkelse og som dermed bidrar til dens resultat. Dette er viktig ut fra den erkjennelsen at ulike perspektiver gir ulik kunnskap, og at fokuset styres ut fra hvilke ”briller” man har på (Heide m.fl. 2005:47). Videre tar kapitlet for seg de råd litteraturen gir for planlegging og gjennomføring av endringskommunikasjon internt i organisasjoner, med spesiell vekt på linjekommunikasjon og mellomlederes kommunikasjonsoppgaver.

3.1 Kommunikasjonssynet i oppgaven

Oppgavens undersøkelse av kommunikasjonskanalene i linjen, ansvarsfordeling og informasjonsflyt er områder som tradisjonelt har blitt undersøkt innenfor det klassiske og dominerende perspektivet innenfor organisasjonskommunikasjon (von Platen 2006:21). Perspektivets utgangspunkt er at det finnes en objektiv og målbar virkelighet som eksisterer uavhengig av individers handlinger, forestillinger og forståelse (Heide m.fl. 2005:50). Menneskene sees som relativt passive skikkelser, noe som kommer tydelig frem i perspektivets syn på kommunikasjon som overføring (eng. transmission) (von Platen 2006:32). Denne tilnærmingen til kommunikasjon beskrives ofte som en lineær modell hvor et budskap forflytter seg fra en avsender til en mottaker, med så lite støy som mulig underveis i prosessen (Windahl, Signitzer og Olson 1992:6). Mottakernes tolkning av informasjonen sees her som lite problematisk. I en endringsprosess bidrar et slikt syn til at kommunikasjon oppfattes som et instrument som ledelsen kan benytte for å skape effektivitet i organisasjonen, og eventuelle problemer blir tilskrevet mottakernes misforståelse for endringen eller individuelle egenskaper som står i veien for endringen (Ford, Ford og MacNamara 2002:106). En slik forståelse er imidlertid ikke representativ for det kommunikasjonssyn som ligger til grunn for oppgaven.

Her forstås kommunikasjon som en kompleks og kreativ prosess, hvor innhold konstrueres og tolkes gjennom interaksjonen mellom mennesker. Dette gjelder uansett hvilket uttrykk kommunikasjonen har; om det er mellom to personer, i grupper av ulik størrelse, eller mediert kommunikasjon (Heide m.fl. 2005:35). I en slik tilnærming betraktes virkeligheten som en sosial konstruksjon, et syn som ofte gjenfinnes innenfor det tolkende perspektivet i organisasjonskommunikasjon. Dette kommunikasjonsperspektivet bygger på oppfatningen av at menneskers forkunnskaper, tidligere erfaringer, vurderinger, holdninger og status påvirker hvilke aspekter som betones i en situasjon, og

hvordan innholdet i kommunikasjonen tolkes. Mottakerne er derfor medskapere av budskapets mening. Fordi mennesker har ulik bakgrunn og ulike erfaringer utvikler de også ulike former for forståelse i forhold til samme hendelse, i denne oppgaven en endringsprosess. En organisasjon utgjøres dermed av en variasjon av tolkninger og forståelser for virkeligheten (Heide m.fl. 2005:36).

Det er imidlertid ikke slik at det ene perspektivet utelukker det andre, de er kun analytiske konstruksjoner og i praksis vil man ha behov for å trekke veksler på tilnærminger og syn som gjenfinnes i ulike perspektiv (von Platen 2006:22). Ovenfor har jeg gjort det klart hvilket syn på kommunikasjon som har ligget til grunn for de undersøkelser som er gjort, uten at jeg av den grunn ønsker å kategorisere undersøkelsen inn under det ene eller andre perspektivet: Denne oppgaven er i tillegg til å fokusere på kanalbruk og tilrettelegging for informasjonsflyt, opptatt av hvordan ledere som deltakere i kommunikasjonsprosessen kan påvirke den felles forståelsen som konstrueres sosialt av organisasjonens medlemmer.

3.2 Den interne kommunikasjonens rolle i endringsarbeidet

Tradisjonelt har organisasjonsendringer blitt oppfattet som avgrensede og synlige hendelser som det gjaldt å styre rasjonelt (Smith 2005b:152). Et eksempel er Kurt Lewins modell med de tre fasene opptining, endring eller bevegelse, og nedfrysing (Klein 1996:36). I denne sammenheng har den interne kommunikasjonen fokusert mer på ledelsens behov for å informere, enn medarbeidernes behov for å kommunisere. Når ledelsen hadde overført sitt endringsbudskap til medarbeiderne, ble både kommunikasjonsprosessen og endringsarbeidet ansett som fullført (von Platen 2006:34). I mange tilfeller kan denne stadietenkningen fortsatt være et godt støtteverktøy, både når det gjelder endringsledelse og planlegging av kommunikasjonssinnsatsen. Den har likevel sine begrensninger ved at endringen betraktes som en planlagt, styrt og lineær prosess, gjennomført fra ledelsens side (Petersen 2000:34).

I dag sees organisasjonsendringer mer som en dynamisk prosess med konstant endring og tilpasning (Smith 2005b:152). Dette har skapt et behov for å se den interne kommunikasjonen i et nytt lys. I den nyere litteraturen finnes det en underliggende antagelse om at organisasjonsendringer på et praktisk plan er nært forbundet med medarbeidernes kunnskap om og forståelse for endringen (von Platen 2006; Lewis 2000; Quirke 1995). Forståelse er sentralt fordi vi handler i samsvar med hvordan vi forstår en situasjon (Ford, Ford og McNamara 2002:109). De måtene medarbeiderne oppfatter

endringen på, har derfor innvirkning på utfallet av endringsarbeidet og organisasjonens evne til å fungere videre i en omskiftelig tilværelse. Kunnskap oppstår ikke ved at medarbeiderne blir vist nye organisasjonskart eller bedt om å lese prosjektdokumenter; organisatoriske mønstre er sosialt og kollektivt skapt, og må derfor sosialt og kollektivt omskapes (Hennestad, Revang og Strønen. 2006:186). Når endring gjør det nødvendig med en ny tenkemåte rundt arbeidet og organisasjonen, må det gis tid til at det kan skje gjennom ulike kommunikasjonsprosesser. Den interne kommunikasjonens rolle blir derfor å skape den forståelsen og det samsynet som er nødvendig for felles handling og en vellykket omstilling. Dette har dårlige forutsetninger for å lykkes dersom den interne kommunikasjonen er preget av enveis kommunikasjon fra ledelsen. Slik kommunikasjon vil kun oppfylle den ene partens kommunikasjonsbehov, nemlig ledelsens. For at kunnskap skal skapes rundt et endringsprosjekt og oppslutning rundt denne skal kunne finne sted, er det nødvendig at *både* ledelsen og medarbeiderne er aktive bidragsytere i kommunikasjonen. Det er ikke bare ledelsens budskap som skal ut til de ansatte, det er i like stor grad snakk om at ledelsen trenger tilbakemeldinger fra de ansatte – både for å kunne gi relevant informasjon og justere kursen underveis. Dialog med medarbeidere skapes og opprettholdes gjennom slike deltagende og demokratiske fremgangsmåter. En organisasjon har derfor best vilkår for å lykkes med endringen dersom begrepet internkommunikasjon forstås som ”informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter av organisasjonen” (Erlie 1999:15). Avsnittet ovenfor har tydeliggjort samspillet mellom endring og kommunikasjon: For at organisasjonen skal kunne nå sine mål med endringen, må den interne kommunikasjonen være en gjensidig prosess.

3.2.1 Endringsledelse

Med bakgrunn i den oppfatningen av endringsimplementering og intern kommunikasjon som ble beskrevet ovenfor, har man behov for å bevege seg bort fra en ren ovenfra og ned-modell mot mer medvirkende prosesser når endringsbudskap skal kommuniseres ut i organisasjonen. I en top-down strategi tar ledelsen initiativ, formulerer og presenterer endringens visjoner og mål, og deretter styrer og kontrollerer prosessen. Det skjer typisk ved bruk av massekommunikasjonskanaler ovenfra og ned, hvor ledelsen markedsfører endringen ovenfor medarbeiderne (Petersen 2000:34-35). Erfaringen er da at endringens gjennomslagskraft ofte hemmes fordi medarbeiderne ikke er tilstrekkelig involverte fra begynnelsen. Det klare ledelsesperspektivet innebærer også at ledelsen fortolker endringen innenfor sitt eget univers, med mindre tanke på de andre organisasjonsmedlemmenes ulike behov (ibid). For

medarbeiderne kan det da være vanskelig å skape mening i endringen, og unødvendig mye motstand kan slå rot.

Endringsprosesser som styres gjennom aktiv medvirkning, eller en "bottom-up" tilnærming, inkluderer ulike ledernivåer og medarbeidere i prosessen når endringens visjon, verdier og mål skal bestemmes (ibid). Fra et ledelsesperspektiv kan involvering av de ansatte i prosessen være en effektiv måte å bygge forståelse for og eierskap i forhold til endringsprogrammet (Zorn, Page og Cheney 2000:556-557). Deltagelse kan med andre ord gi en større tilslutning til bestemmelsene. Et annet argument er at medarbeiderne bør involveres fordi det er de som bidrar til det arbeidet som gjøres i organisasjonen. Dersom medarbeiderne involveres i planleggingen og utviklingen av endringen, er det også mer sannsynlig at endringen kan møte de behovene som medarbeiderne opplever finnes i sin hverdag (LeTourneau 2004:356). Følger man den tankegangen som ble beskrevet i forbindelse med den interne kommunikasjonens rolle ved endringer, vil medarbeiderne gjennom kollektiv drøfting også ha en bedre mulighet til å skape en forståelse for prosessen. Ulempen ved denne arbeidsmåten i praksis er imidlertid at den kan være svært ressurskrevende og vanskelig å håndtere. Toppledelsen kan oppleve at den mister overblikk fordi den ikke styrer prosessen slik den er vant til, og kan dermed bli usikker på resultatet. Det vil også være en mulighet for at de verdier som medarbeiderne diskuterer seg frem til ikke er i overensstemmelse med organisasjonens overordnede mål (Petersen 2000:35). For å lykkes med en slik medvirkningsprosess må det på forhånd eksistere en kultur der medarbeiderne har nok kunnskap til å kunne bidra, samtidig som de er tilstrekkelig motiverte for å delta i beslutningstakingen (Erlie 2003:156).

Selv om stadig flere undersøkelser indikerer at det er fordeler ved å involvere de lavere nivåene i en organisasjon når endringsbeslutninger skal tas, og praktikerlitteraturen fortsetter å gi råd om dette, finnes det ingen klar enighet om hvilken form involveringen skal ha eller hvor stor grad av involvering som er mest fordelaktig (Lewis 1999:51). Petersen konkluderer imidlertid i sin doktorgradsavhandling at den ideelle tilnærmingen til endringsledelse verken er en ren ovenfra og ned strategi eller nedenfra og opp, men en kombinasjon av både ledelsesstyring og medarbeiderinvolvering. Årsaken er at dersom ikke ledelsen eksplisitt treffer vesentlige beslutninger, kan medarbeiderne oppleve dem som lite handlekraftige, noe som igjen kan få medarbeiderne til å tvile på deres vilje og evne til å gjennomføre endringen (Petersen 2000:35-36). Skal man få til noe helt nytt, er det viktig at endringen er forankret i ledelsen og at medarbeiderne har tro på at ledelsen ønsker endringen (Hennestad, Revang og Strønen 2006:125). En sterk ledelse er imidlertid ikke ensbetydende med at alle

beslutninger fattes sentralt. For å få medarbeiderne aktivt involvert, er det ledelsens oppgave å formulere en visjon og sette de overordnede rammene for prosjektet. Medarbeiderne kan så, individuelt eller i mindre grupper, utvikle mål og løsninger (Petersen 2000:36). Den viktigste måten å sikre slik deltagelse, vil da være kommunikasjonen mellom de ansatte og deres overordnede, noe som stiller store krav til leder- og mellomlederrollen. Dette aspektet ved endringskommunikasjon drøftes videre i delkapitlene 3.3.4 og 3.3.5.

3.3 Premisser for effektiv endringskommunikasjon

3.3.1 Behov for målgruppetenkning

Hvordan den enkelte medarbeider opplever endringen er høyst individuelt. Noen ser endringer som spennende, noe som gir mulighet til faglig utvikling og å trygge arbeidsplassene. Andre møter endringen med likegyldighet, og en manglende tro på at det skal bli noe av. Dette betegnes ofte som BOHICA-effekten - "Bend Over Here It Comes Again", og finner gjerne sted hvis endringer har blitt foreslått tidligere uten at det har blitt noe av (Hennestad, Revang og Strønen 2006:14). Nesten enhver form for endring skaper imidlertid en eller annen type motstand eller vegring. Som individer liker vi å ha kontroll over våre omgivelser, og enhver form for endring av status quo truer den muligheten. Quirke (1995:77) hevder at det å stille seg positiv til en endring er relatert til hvor mye makt man har til å kontrollere omgivelsene. Jo mindre opplevelsen av makt og muligheter er, desto mer sannsynlig er det at man motsetter seg endringen. Står man til gjengjeld utenfor hele prosessen og de beslutninger som fattes, kan følelser av maktesløshet og forvirring oppstå. For de aller fleste vil derfor usikkerhet og uro være vanlige reaksjoner i større eller mindre deler av endringsprosessen. Årsaken til dette kan gjenfinnes i teorier om tolkning og forståelse i sosialpsykologien. Der er det en grunnleggende antagelse at vi for å kunne handle rasjonelt og konsekvent er avhengige av å kunne relatere nye hendelser til tidligere erfaringer og eksisterende kunnskaper. Ved endringer vil denne muligheten til å kategorisere og generalisere ulike inntrykk rundt oss reduseres, fordi vi mangler de nødvendige referanserammene. I tillegg åpner situasjonen ofte opp for ulike tolkningsmuligheter, og flere utfall av endringen er mulige. Følgen er at informasjonshåndtering og det å skulle skape mening i omgivelsene blir vanskeligere (Heide m.fl. 2005:157-158). Det er imidlertid viktig å bemerke at ikke all motstand er utelukkende negativ eller skyldes manglende forståelse. En grunn til at medarbeiderne er kritiske til endringen, kan være troen på at den ikke vil gagne organisasjonen (Quirke 1995:80-81). De kan ha forstått endringen, og på det grunnlaget ha skapt seg sine egne formeninger. Dette kan ikke ledelsen

avhjelpe med mer informasjon, og bør derfor ikke betraktes som et kommunikasjonsproblem (Heide m.fl. 2005:159).

Med bakgrunn i de ulike måtene organisasjonsmedlemmene oppfatter endringen på, vil kommunikasjonens innhold ha ulik betydning for dem som tar del i den. En svakhet ved endringslitteraturen er at man har behandlet alle mottakere av endringskommunikasjon som en enkelt enhet, *brukere* (Lewis 1999:52). Mangelen på målgruppetenkning er problematisk i en praktisk sammenheng. Forskjellen på informasjonsbehov, opplevelse av fare og kompleksitet angående endringen samt ønsket om å gi sine tilbakemeldinger, vil være ulik for ulike grupper. Ved planlegging av endringskommunikasjon bør man derfor være bevisst på denne kompleksiteten, og følgelig benytte seg av informasjon og kommunikasjon på ulike måter overfor ulike grupper. Kommunikasjonsprosessen må gjøres relevant og meningsfull for mottakerne, samtidig som innholdet er i overensstemmelse med det overordnede budskapet (Barrett 2002:221). Dette krever at målgrupper identifiseres og at det utvikles kommunikasjonstiltak som står i forhold til de ulike gruppens kunnskap, behov og holdninger. Kunnskap om målgruppene er også avgjørende for å kunne velge riktig avsender, budskap, kanal og tidsplan. Jo større kunnskapen om målgruppene er, desto mer sannsynlig er det at de nås på en riktig måte (Ihlen og Robstad 2004:96).

3.3.2 Endringsbudskapene må kontekstualiseres

Når man ikke kan trekke veksler på tidligere erfaringer og dermed mangler de nødvendige referanserammer, blir det desto viktigere at budskapet kontekstualiseres. Uten en gitt kontekst er misforståelse nesten uunngåelig. Kontekstualisering innebærer at et spørsmål settes inn i en sammenheng, og på den måten kan relateres til en del av omgivelsene (Simonsson 2002:58). Mottakerne må ha noen knagger å henge budskapene på, de trenger bakgrunnsinformasjon og et helhetlig bilde for at det skal kunne skapes mening i bruddstykkene av informasjon (Erlie 2006:284). Kotter (1995:60) er blant dem som fremholder at meningsinnholdet og forestillingen om behovet for endring er en av de sentrale faktorene i forankringen av endringsprosessen. Det kan imidlertid være svært vanskelig å motivere medarbeiderne dersom de ikke i bokstavelig forstand ser behovet for endring selv (Petersen 2000:31). For å bryte ut av det gamle argumenterer Hennestad, Revang og Strønen (2006:213) at man må oppleve en avgjørende grunn, som en krise eller en visjon som er så løfterik at dagens situasjon virker utilfredsstillende. På samme måte argumenterer Weick (1995:85) for at et ”sjokk” i en eller annen form må til for å stimulere individers oppmerksomhet og ønske om å ta initiativ til nye handlinger; ”innovation is stimulated by shocks, either internal or external to the

organization”. En følelse av nødvendighet for forbedring er derfor et sterkt utgangspunkt for endring, og en innledning til oppmerksomhet og handling. Innholdet i endringskommunikasjonen bør derfor settes i sammenheng med organisasjonens vilkår, og de argumenter og faktiske forhold som ledet frem til endringen.

3.3.3 Endringsbudskapene må kommuniseres jevnlig

Dersom medarbeiderne selv ikke er en del av drøftingsprosessen, må de få muligheten til å forstå hvordan behovet for endring ble identifisert, hvilke alternativer som ble vurdert og på hvilket grunnlag konklusjonene ble tatt. Å kun annonsere konklusjonene gir ingen mulighet til å forstå endringen og dennes kontekst (Quirke 1995:111). Slik kommunikasjon må skje på et så tidlig stadium som mulig, og i god tid før endringstiltakene settes i gang (Smith 2005a:410). Jo nærmere man kommer gjennomføringen av endringen, desto større blir faren for selektiv lytting og oppmerksomhet rundt smale temaer (Quirke 1995:119). Utfordringen er imidlertid å gi tydelig informasjon i en fase av prosessen hvor alle beslutninger ikke er fattet (Erlie 2006:148). Organisasjoner kan være motvillige til å kommunisere for tidlig, fordi de frykter at det ikke finnes tilstrekkelig informasjon tilgjengelig til å besvare de spørsmålene som vil bli stilt. Dette kan være et symptom på den troen at det er ledelsen som sitter på alle svarene og gjør all tenkingen i organisasjonen. På den annen side kan det være en refleksjon av den usikkerheten og ubehaget enkelte ledere føler i forhold til hva som forventes av lederrollen når de blir konfrontert med spørsmål som ikke lar seg besvare på en enkel måte (Quirke 1995:97-98). Imidlertid løper man en risiko for at tilliten til ens egen lederrolle svekkes samtidig som feilinformasjon kan spre seg i de uformelle kanalene, dersom man ikke deler all tilgjengelig informasjon (Quirke 1995:100-101). Problemet med ryktebørsen er at budskapene der ofte fokuserer på negative aspekter eller spekulerer i antagelser, noe som kan bidra til ytterligere stress og usikkerhet (Heide m.fl. 2005:159). Åpenhet er derfor helt avgjørende for et godt kommunikasjonsklima og effektiv kommunikasjon (Jablin 1979:1203).

Helt fra begynnelsen er det viktig å gi mye informasjon om årsaken, bakgrunnen og hva som blir gjort fra ledelsens side i forbindelse med endringen. Dersom man kan legge frem en plan for omstillingen med datoer og tidsrom for de ulike delmålene frem mot det endelige målet, vil det kunne bidra til å gi økt forutsigbarhet og dermed dempe noe av usikkerheten forbundet med endringen (Erlie 2006:148). Under hele endringsperioden vil det imidlertid være et økt behov for informasjon, og det anbefales derfor at man informerer jevnlig. Larkin og Larkin foreslår at det også gis informasjon når det ikke har skjedd noen ny utvikling. I stedet kan man presisere hvor langt prosessen har kommet, når neste

milepæl er, og med hvilken sannsynlighet det er for at det som drøftes blir besluttet (Larkin og Larkin 1994:227-228).

3.3.4 Parallell bruk av muntlige og skriftlige kanaler

En grunnforutsetning for at medlemmene i en organisasjon skal kunne skape seg en mening om noe, er at det finnes en infrastruktur som benyttes for å spre informasjon. Den nye teknologien med intranett, Internett, e-post, internaviser, nyhetsbrev og multimedieforestillinger, gjør imidlertid at det sjelden finnes noen store hindre for å gjøre informasjon om en endringsprosess tilgjengelig for medarbeiderne (Heide m.fl. 2005:161-162). Elektroniske medier og andre skriftlige kanaler er godt egnet til å skape oppmerksomhet og formidle fakta og praktisk informasjon om endringen. Samtidig er de effektive kanaler i den forstand at de når mange på kort tid. Imidlertid vet man at mennesker i organisasjoner har en tendens til å forholde seg uengasjerte og distanserte til skrevne dokumenter (von Platen 2006:58). De fleste kommunikasjonsvitere og organisasjonsteoretikere anbefaler derfor ansikt til ansikt kommunikasjon dersom man ikke kun ønsker å informere, men også skape nye holdninger og handlinger relatert til endringen (Se for eksempel Larkin og Larkin 1994; Barrett 2002; Heide m.fl. 2005; Klein 1996; Petersen 2000). For mens distribusjon av informasjon om en endringsprosess er viktig, er det ikke sikkert at tilgjengelighet er tilstrekkelig verken for å få medarbeiderne til å ta den til seg eller forstå den.

Mening skapes på individuelt nivå når man leser en tekst, men forståelse skapes først og fremst i sosiale sammenhenger – i kommunikasjon og interaksjon med andre. Ved at individer gir uttrykk for sine synspunkter, samtidig som de lytter til andres meninger og oppfatninger, kan et tydeligere bilde av endringen skapes (Heide m.fl. 2005:162). Ansikt til ansikt kommunikasjon kan også på en bedre måte tilpasses mottakernes interesse og behov. Weick (1995:99) mener at det kreative potensialet og den evnen til å håndtere tvetydige situasjoner som finnes i møtet mellom mennesker, går tapt når den menneskelige interaksjonen i stor grad består av informasjon på papir eller dataskjerm. Han ser derfor behovet for å skille mellom det han betegner som rike og fattige medier. Et rikt medium kjennetegnes blant annet ved at det gir mulighet for umiddelbar feedback, benytter et naturlig språk (i motsetning til tallmateriale), gir rom for å inkludere toneleie og kroppsspråk i formidlingen, samt anledning til å forme personlige budskap (Simonsson 2002:65). Disse egenskapene bidrar til en rikere tolkning av budskapene, spesielt ved at emosjonelle aspekter som ellers ville vært skjult kan kommuniseres. Muligheten for tilbakemeldinger underveis gjør også at man forløpende kan rette opp feil og mangler i kommunikasjonsprosessen (Klein 1996:34). Ansikt til ansikt kommunikasjon er det rikeste mediet.

Videre på skalaen fra rike til fattige medier følger telefon, e-post, personlig skrevne dokumenter som for eksempel brev og notater, og upersonlig skrevne dokumenter som for eksempel rapporter og nyhetsbrev (Trevino, Daft og Lengel 1990 i følge Simonsson 2002:65).

Kanalenes ulike egenskaper gir dem ulike funksjoner i den interne kommunikasjonen ved endringer, og må benyttes deretter. Skriftlige kanaler kan besvare ”hva” og ”når” spørsmål, og er ypperlige til å forsyne lavere ledere og medarbeidere med råmateriale og mindre kompliserte opplysninger. Mer sammensatte budskap som søker å besvare spørsmålene ”hvorfor” og ”hva betyr det for meg”, bør imidlertid formidles ansikt til ansikt anført av lederne (Erlie 2006:191). Ofte må informasjonen omformes og videreforktolkes for å kunne bli anvendbar for mottakeren, en prosess som best finner sted i fellesskap med andre. Bruken av flere kanaler er derfor nødvendig, og i planleggingen av endringskommunikasjon må formidling i organisasjonens massemedier alltid suppleres med mellommenneskelig kommunikasjon (Petersen 2000:214). Hva som skal til for å oppnå god, muntlig kommunikasjon i en organisasjon kommer jeg tilbake til i kapittel 3.3.6 om mellomlederens rolle.

3.3.5 Linjen som kommunikasjonskanal

Hvem som kommuniserer endringen er av betydning for de ulike forståelser som formes. Relasjonen til og oppfatningen av de andre deltakerne i kommunikasjonsprosessen, har stor innvirkning på hvordan individer forholder seg til budskapet. Troverdighet er derfor i like stor grad knyttet til den som fremfører budskapet, som budskapet i seg selv (Anastasiou 1998 i følge von Platen 2006:59). Medarbeidernes nærmeste leder fremholdes som en helt sentral aktør i den interne kommunikasjonen ved endringer, enten denne er en mellomleder eller førstelinjeleder (von Platen 2006:59). Flere teoretikere mener derfor at linjeledelsen er en effektiv kanal for endringskommunikasjon (Klein 1995:35; Lewis 1999:66). Dette støttes av at de aller fleste undersøkelser om intern kommunikasjon viser at medarbeiderne foretrekker å få viktig informasjon fra sin nærmeste overordnede, og forventer at han eller hun er velinformert og en nøyaktig videreformidler av informasjon (Falkheimer og Heide 2007:81; Klein 1996:35). Det er en person de kjenner, og som de som regel kan ha en åpen dialog med og stille spørsmål til. I store organisasjoner kan toppladelsen oppleves som en ansiktsløs enhet for organisasjonens medlemmer, og den kan derfor ha større vanskeligheter med å oppnå tillit enn lavere ledere som deltar i det daglige arbeidet (Larkin og Larkin 1994:3-5).

Larkin og Larkin hevder at det kun finnes en effektiv måte å kommunisere endring på; ved å benytte laveste ledernivå som talerør for endringsinitiativet, snarere enn at toppladelsen kommuniserer direkte

med medarbeiderne. De unngår også bruk av mellomledelsen. Bakgrunnen for å gjøre nederste lederlag til en privilegert målgruppe for toppledelsens endringsbudskap, bygger på en antagelse om at det ikke er kommunikasjonen i seg selv som får medarbeiderne til å endre atferd, det er derimot deres nærmeste leder (ibid). De tar utgangspunkt i Everett Rogers teori ”Diffusion of innovations” fra 1962. Denne teorien ble utviklet på grunnlag av studier om innføring av nye metoder innen landbruk og helse i u-land, og viste at det ikke var u-hjelps ekspertene som hadde størst gjennomlagskraft med sine budskap overfor landsbybefolkningen, men den lokale opinionslederen. På samme måte hevder Larkin og Larkin (1994:9-10) at endringskommunikasjon er mest effektiv i medarbeidernes nærmiljø, ved at nærmeste leder betraktes som en opinionsleder og er den i ledelsesgruppen de har mest tillit til. Ved å holde denne personen fullt informert om årsaken til og fremdriften i organisasjonsendringene, er det mer sannsynlig at også medarbeiderne er godt informerte (Klein 1996:36). Dette medfører at det er viktig for den enkelte leder å kunne ta del i den informasjonen som berører deres avdeling (Peet 1997 i følge von Platen 2006:59). Med andre ord blir det neppe noen endring dersom ikke nærmeste leder kan svare på og diskutere spørsmål om endringsprosjektet, og dennes betydning for hverdagen og fremtiden i den enkelte avdeling (Petersen 2000:16).

Sara von Platen (2006:60) er blant forskerne som stiller seg kritisk til dette synet på nærmeste leder som opinionsleder eller endringsagent. Årsaken er at en opinionsleder sjelden oppnår denne uformelle posisjonen på mandat ovenfra. Dette taler imidlertid ikke mot at linjeledere kan være de som er best egnet til å oversette og fortolke abstrakte organisasjonsmål og -planer, og gjøre dem relevante for sine ansatte. Disse lederne er også godt plassert i forhold til å observere medarbeidernes reaksjoner og kommunisere deres tilbakemeldinger oppover linjen (Lewis 1999:66). Klein mener at denne bruken av autoritet heller ikke går på tvers av mange organisasjoners deltakende og konsensus-baserte endringsprosesser (se også drøftingen av endringsledelse gjennom involvering i delkapittel 3.2.1 overfor). Erfaringen er at linjekommunikasjon forsterker fordelingen av innflytelse nedover i hierarkiet, når hvert lavere nivå er fullt informert og blir gjort til en kommunikasjonspartner (Daft og Huber 1986; Katz og Kahn 1978 i følge Klein 1996:35). Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på de svakheter som finnes ved å legge endringskommunikasjonen til linjen. I store organisasjoner, med mange hierarkiske nivåer, må budskapet via mange ledd før den når sluttmottakeren. Dette gjør den til en langsom kanal, særlig i forhold til uformelle og elektroniske kanaler (Falkheimer og Heide 2007:81). I tillegg er det ikke selvsagt at meningen følger med når budskapet flyttes fra nivå til nivå (Goldhaber 1993:138). Fordi kommunikasjon er personlig, vil hvert ledd konstruere en tolkning ut fra sin rolle og sin forståelse av organisasjonens situasjon. Dette kan ha både positive og negative utfall,

men viktigst er likevel lederens mulighet til å veilede tolkningsprosessen på medarbeidernes vegne, ved å velge å betone visse aspekter og knytte dem opp mot sammenhenger som medarbeiderne kjenner til (Heide m.fl. 2005:127). Dette viktige aspektet drøftes videre under mellomlederens rolle i teoridimens siste kapittel.

Til tross for at mellomledere og førstelinjeledere er viktige aktører i linjekommunikasjonen, er det de høyere sjefer som har det endelige ansvaret for endringen og kommunikasjonen (von Platen 2006:59). I følge Lewis (1999:50) fremhever Young og Post viktigheten av at administrerende direktør er involvert i endringskommunikasjonen. De ser synliggjøring av toppledelsens støtte som en av de viktigste faktorene for å oppnå en vellykket endring. Toppledelsen må derfor være villig til å fremsette hovedbudskapene selv, og ikke delegere denne oppgaven. Andre forfattere mener at de ansatte ofte er mistenksomme mot ledelsen, og at det derfor er vanskelig å oppnå god direktekommunikasjon mellom toppledelsen og medarbeiderne ved endringer (Quirke 1995:93). Uansett hvordan tilliten mellom medarbeider og toppledelse forholder seg, er det viktig å gjøre en avveining mot lavere leders kommunikasjonsaktiviteter. Risikoen er ellers at de føler seg forbigått eller at de fremstår som lite viktige i kommunikasjonen med sine medarbeidere (Brimm og Murdock 1998 i følge von Platen 2006:60).

3.3.6 Mellomlederens rolle i endringskommunikasjonen

I kapitlet om internkommunikasjonens rolle ved endringer, ble det argumentert for hvor viktig det å skape en felles forståelse og mening er for å lykkes med endringen. I denne sammenheng har mellomlederne en svært viktig rolle. Den nye informasjonsteknologien har endret mellomledernes rolle noe ved at den har erstattet deres funksjon som informasjonsspredere (Simonsson 2002:26). Lederrollen bør derfor i liten grad bestå av ren viderefremming av informasjon og heller fokusere på dialog og tilstedeværelse. For å nå frem med et budskap er det avgjørende at det gjøres relevant for mottakerne, at det kontekstualiseres og at informasjonen fremføres på en engasjerende måte. I tillegg er det viktig at lederne tar et sorterings- og tolkningsansvar. Den store mengden informasjon som gjerne spres ved endringer, gjør det vanskelig å skille viktig fra uviktig informasjon for den enkelte medarbeider. Store organisasjoner vil også ha mange informasjonsbehov som skal dekkes, og ikke alle budskap i den sentraliserte kommunikasjonen vil være like aktuelle for den enkelte avdeling. Det handler altså om å tilpasse budskapet i forhold til mottakeren og å oppklare uklarheter, noe som ikke kan avhjelpes med mer informasjon (Falkheimer og Heide 2007:81).

Weick (1995:99) mener at når flere tolkningsmuligheter er tilstede, er store mengder informasjon til mindre hjelp enn høy kvalitet på informasjonen. For å redusere tvetydigheten har individer behov for tilgang til flere og mer varierte referanserammer, og det skjer når bruken av rike medier som møter og andre former for direkte kontakt prioriteres fremfor bruken av mindre rike medier som intranett, internavis og ulike rapporter. For å forhindre forvirring trengs det mekanismer som muliggjør debatt, klargjøring og rettesnorer i stedet for kun å bidra med større mengder informasjon. Problemet med tvetydighet er at individene er usikre på hvilke spørsmål de skal stille og om det i det hele tatt eksisterer et problem som de er nødt til å løse. Dette peker på at lederen har en viktig oppgave i å hjelpe medarbeiderne å sortere ut den viktigste informasjonen. Startpunktet i en meningssskapende prosess er at et budskap hentes ut fra den kontinuerlige flommen av informasjon. Ved at ledere velger å ta opp enkelte budskap fremfor andre, kan de til en viss grad påvirke medarbeidernes forestillinger. Selv om medarbeiderne ofte selv har både tilgang til og interesse for ytterligere informasjonsinnhenting i forbindelse med endringer, kan tidspress i hverdagen og vanskeligheter med å sile informasjonen bidra til at medarbeiderne ofte støtter seg på den informasjonen de får av sin leder. Til tross for fokus på åpenhet og en tro på å gjøre informasjon tilgjengelig for alle, har lederen fortsatt en rolle som "gatekeeper" eller filter i forhold til medarbeiderne (Heide m.fl. 2005:103). Dette resonnementet må ikke forstås som at lederen skal holde tilbake informasjon eller påtvinge andre sin egen forståelse av endringen. Snarere er det snakk om å legge til rette for en gjensidig kommunikasjonsprosess der underordnede kan forholde seg kritisk til og dra egne slutninger av det som blir sagt (von Platen 2006:62).

At et budskap tas opp er nødvendig, men ikke alltid tilstrekkelig for at det skal kunne gi mening. Neste steg er at budskapet på en eller annen måte må tilpasses og bearbeides for mottakeren. Kommunikasjonsavdelingen og toppledelsen har gjerne sine spesielle interesser og prioriteringer som medfører at informasjonen som sendes ut i organisasjonen ikke alltid oppleves like relevant, eller er like lett tilgjengelig i overført betydning. Budskapene må tolkes, forklares og foredles for at de skal bli meningsfulle for den enkelte medarbeider. Denne argumentasjonen kan sees opp mot behovet for å kontekstualisere budskap, der man ikke selv har de nødvendige referanserammene. Simonsson foreslår at det helt konkret kan handle om å tolke hvilke konsekvenser ledelsens beslutninger får for avdelingen eller enheten, eller beskrive hvordan avdelingen eller enhetens egne mål henger sammen med organisasjonens overgripende mål og visjoner (Heide m.fl. 2005:106). Dersom et abstrakt og tvetydig budskap ikke kommenteres eller tolkes av lederen, finnes det en risiko for at budskapet

fremstår som uinteressant eller at alternative tolkninger vokser seg så sterke at de utkonkurrerer avsenderens intensjon med budskapet (Lewis 2000:145).

I kapittel 3.3.3, om kanaler i endringskommunikasjonen, ble det argumentert for at ansikt til ansikt kommunikasjon er en svært egnet kanal for komplisert og tvetydig informasjon. Å skape forum for diskusjoner, personrelaterte spørsmål og kritikk er altså et vesentlig aspekt ved endringsarbeidet. Møter i organisasjoner, hovedsakelig mellom medarbeider og nærmeste overordnet, kan slik være et viktig forum for meningsskapende prosesser. Her kan ledere og medarbeidere samles og snakke ansikt til ansikt, noe som innebærer at det er et rikt medium. I kontrast til mange andre mener derfor Weick at dagens organisasjoner bør benytte seg av flere møter, ikke færre. Dette begrunner han med at "meetings are sensemakers" (Weick 1995:187). Det er da viktig at møtene utnytter muligheten for drøfting og resonnering, og at tiden ikke brukes til å spre entydig og ukomplisert informasjon som like gjerne kunne vært formidlet på papir eller intranett (Simonsson 2002:66). På den annen side skal man være oppmerksom på at møter kan preges av en kultur der makt, tillit, konkurranse og andre sosiale mekanismer påvirker hvor åpen og forutsetningsløs kommunikasjonen er (von Platen 2006:59). For at denne kanalen skal fungere godt, stilles det store krav til kommunikasjonsklimaet og den personen som er satt til å lede møtet. Kommunikasjonsklima referer spesifikt til de følelsene organisasjonsmedlemmene har om hvor komfortable de er med å kommunisere med andre i organisasjonen på et aktuelt tidspunkt (Kreps 1990:196). Dersom evnen til å lytte, forklare, ta kritikk, tydeliggjøre, skape tillit og gi svar på en del av de spørsmålene som stilles mangler, er risikoen tilstede for at møtene har en motvirkende effekt. I stedet for å minske budskapenes mangetydighet og uklarheter, kan en følelse av forvirring og manglende orden oppstå (von Platen 2006:59).

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg skissert ulike teoretiske perspektiver som ligger til grunn for analysen. Feltet bærer preg av å være lite ensartet, og samtlige teorier er foreløpig mangelvare. Ingen endringer eller organisasjoner er heller like og det finnes derfor ikke en enkel oppskrift for å håndtere dem. Allikevel har man noe generell kunnskap om hvordan den interne kommunikasjonen bør planlegges og hvordan kommunikasjon kan bidra til at organisasjonsmedlemmer skaper mening i endringsprosessen. Momentene jeg har drøftet ble valgt ut for å belyse internkommunikasjonens funksjon i forbindelse med endring, og hvilke premisser som ligger til grunn for effektiv kommunikasjon.

De fleste praktikere og akademikere fremhever viktigheten av medvirkning i endringsprosessen, enten dette gjøres gjennom direkte involvering eller tilrettelegging for toveis kommunikasjon. Dialog med ansatte og lavere ledernivåer er, uavhengig av hvordan endringen ledes, en viktig faktor. Kommunikasjon er derfor en sentral del av endringsarbeidet, og organisasjonens kommunikasjonsavdeling bør delta i både planleggingen og gjennomføringen av kommunikasjonstiltak. En viktig del av planleggingsarbeidet er en kartlegging av ulike målgrupper. Endring skaper svært ulike reaksjoner blant organisasjonens medlemmer og informasjonsbehovet vil følgelig også variere. For at kommunikasjonen skal være relevant og bidra til forståelse for endringen, er det nødvendig at budskapet tilpasses mottakerne. Kunnskap om de ulike målgruppene bør derfor være styrende for de andre elementene i planleggingen, som mål, avsendere, kanaler og tiltak.

En endringsprosess stiller krav til *hva* som kommuniseres. I endringslitteraturen er det en stor tro på at det må skapes en forståelse for behovet for endring. Dette gjøres ved at bakgrunnsinformasjon gis tidlig i forløpet, og at endringsbudskapene knyttes opp mot kjente sammenhenger i organisasjonens omgivelser eller direkte opp mot den enkelte avdeling. Kommunikasjon rundt endringen må imidlertid fortsette jevnlig gjennom hele prosessen, og foregå på mottakernes premisser. Det skapes også ulike forutsetninger for mening og forståelse ut fra *hvor* eller *hvordan* kommunikasjonen skjer. Først og fremst er kanaler som legger til rette for samtale og diskusjoner egnede arenaer for endringskommunikasjon, fordi ulike synspunkter kan komme frem og endringens innhold og konsekvenser kan tydeliggjøres. Den muntlige kommunikasjonen bør imidlertid suppleres med skriftlig informasjon. Kanaler som intranett, e-post, internavis kan hurtig dokumentere faktainformasjon, og fungerer godt når mindre sammensatte budskap skal distribueres.

Hvem som står bak et budskap og *hvem* som kommuniserer, har innvirkning på hvordan budskapets innhold tolkes og forstås. I store organisasjoner kan bruk av mellomledere og deres møter være den beste strategi. Dette er ledere som er trente i å kommunisere organisasjonens mål og aktiviteter på en måte som er forståelig for og vekker tillit hos andre ledere og medarbeidere. En ny endring er for de fleste et ukjent landskap, hvor det kan være vanskelig å skape mening. Situasjonens mange tolkningsmuligheter og mulige utfall, gjør det vanskelig å orientere seg i informasjonen som distribueres. Mellomledelsens viktigste oppgave er derfor å sortere og kontekstualisere budskapene. Det er altså ikke nødvendigvis mengden informasjon som er avgjørende, men kvaliteten på informasjonen. Toppledelsen har imidlertid hovedansvaret for å drive prosessen fremover og må understreke behovet for endring ved å fremsette hovedbudskapene selv.

4 Metodiske tilnæringer og betraktninger

Oppgaven tar sikte på å gi kunnskap om hvordan linjekommunikasjonen rundt "Prosjekt 2020" har vært planlagt og tilrettelagt, og hvordan den har fungert i Divisjon Psykisk helsevern. Hensikten med datakonstruksjonen er med andre ord å fokusere på innhold og betydning, snarere enn utbredelse og antall (Hellevik 1999:110). Bruk av kvalitativ metode var derfor nødvendig. Kommunikasjon er en sammensatt prosess og kan være vanskelig å studere i forhold til noe så komplekst som organisasjonsendring. For å kunne fange opp relevante data var det nødvendig med en undersøkelsesstrategi som tillot fleksibilitet, bredde og dybde, og undersøkelsen ble derfor gjennomført som et case-studie. Nedenfor vil jeg gå nærmere inn på hva denne metodiske tilnæringsformen innebærer, og drøfte i hvilken grad min undersøkelse danner grunnlaget for et godt case-studie. Kritikkk som har vært fremsatt mot case-studier, er også tatt med.

En styrke ved case-studier er at man ofte har mulighet til å undersøke objektet sitt ut fra flere informasjonskilder, og dermed gjøre bruk av flere metoder i datakonstruksjonen (Yin 2003:97). Jeg har benyttet meg av to fremgangsmåter for å konstruere data. Besvarelsen av den første problemstillingen bygger på dokumentanalyse av Sykehuset Innlandet HF sin kommunikasjonsplan og prosjektdokumenter, samt intervju med kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski og divisjonsdirektør i Divisjon Psykisk helsevern Solveig Brekke Skard. Analysegrunnlaget for andre og tredje problemstilling er strukturerte intervjuer gjort med 12 linjeledere på nivå tre og fire ved sentralsykehusavdelingene på SI Reinsvoll og SI Sanderud. Jeg redegjør for dokumentanalysen og intervjuene hver for seg. Avslutningsvis drøftes oppgavens validitet, reliabilitet og mulighet for generalisering.

4.1 Case-studie som metode

Case-studier kan defineres som "an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin 2003:13). Fire grunnleggende kjennetegn ved case springer ut fra denne definisjonen; (1) problemstillingene formuleres ut fra spørsmål om "hvorfor" og "hvordan", (2) den eller de som gjennomfører undersøkelsen har liten kontroll over forskningsobjektet, (3) det fenomenet som undersøkes er et nåtidig fenomen, og (4) grensene mellom fenomenet og den konteksten det omgir seg med ikke er helt åpenbare (Yin 2003:1).

Spørsmålsformuleringer innledet med et *hvordan* eller *hvorfor*, har vært sentrale i hele min undersøkelsesfase, og ikke bare for formuleringen av de endelige problemstillingene. Etter hvert som informasjonskildene ble flere og kunnskapen om kommunikasjonsprosessen ble større, økte også evnen til å stille relevante spørsmål. De mest sentrale problemstillingene og den teoretiske relevansen ble derfor tydeligere underveis i undersøkelsen. Styrken ved et slikt utgangspunkt er at man tilegner seg en god oversikt over alle sider ved undersøkelsesobjektet, noe som igjen gir et godt grunnlag for å trekke ut essensen av komplekse sammenhenger.

Undersøkelsen av internkommunikasjon rundt "Prosjekt 2020" i Sykehuset Innlandet er et nåtidig fenomen på to måter. Rent bokstavelig har drøftingen av omstillingsprosjektet i organisasjonen pågått og blitt avsluttet i den perioden caset ble utarbeidet. Satt i et større perspektiv må organisasjonsendringer generelt kunne sies å være et fenomen i tiden, noe som konkret kan illustreres ved at "Prosjekt 2020" er et indirekte resultat av allerede gjennomførte omstillinger i norsk sykehusvesen.

Kommunikasjon er en sammensatt prosess, og det er vanskelig å skille fenomenet kommunikasjon fra den konteksten den finner sted innenfor. Årsaken til dette er at kommunikasjon ikke eksisterer i en objektiv virkelighet, men konstrueres sosialt av deltakernes subjektive erfaringer og kunnskaper (Heide m.fl. 2005:55). Dette gjelder også for mitt case; de kommunikasjonsprosesser som er undersøkt, har påvirket og blitt påvirket av en rekke faktorer. Først og fremst er det viktig å påpeke at kommunikasjon om "Prosjekt 2020" kun har utgjort en liten del av den totale kommunikasjonen som fant sted i linjen. Internt eksisterer også linjekommunikasjonen side om side med all annen kommunikasjon i organisasjonen, både formell og uformell, og disse har en gjensidig innvirkning på hverandre. Et annet viktig poeng er at de som har sin arbeidsplass i Sykehuset Innlandet HF, også er bosatt innenfor sykehusets opptaksområde, leser lokale aviser, og forholder seg til det som skjer i nærmiljøet. Det eksterne miljøet rundt organisasjonen vil slik også ha en betydning for den interne kommunikasjonen rundt prosjektet. Grensene mellom undersøkelsesobjektet og dennes kontekst er derfor ikke umiddelbart åpenbare.

4.1.1 Kritikk mot case-studier

Innenfor samfunnsfagene har det dominerende positivistiske paradigmet ført til at studier som fokuserer på innhold og kontekst har blitt sett på som mindre vitenskapelige (Andersen 1997:47-48). En hovedårsak er påstanden om at case-studier gir lite grunnlag for vitenskapelig generalisering.

Motargumentet har vært at målet med case-studier er å kunne utvide og generalisere teorier (analytisk generalisering) og ikke generalisere statistisk, noe som også har vært det klassiske eksperimentets formål. En annen sentral innvending har vært metodens manglende struktur og spesifikke prosedyrer for datakonstruksjon. Kritikerne har ment at dette medfører en større fare for unøyaktig arbeid, og at tvetydige bevis eller forutinntatte syn dermed lettere kan få innflytelse på den retningen funnene og konklusjonene tar (Yin 2003:10). Nå finnes det imidlertid flere lærebøker i metode som klargjør hvilke krav som stilles til gode case-studier, og hvordan datakonstruksjon og bearbeiding kan systematiseres og presiseres. Et slikt grunnlag gjør at case-studier kan følges opp i praksis på en reliabel måte. En tredje motforestilling er at case-studier tar for lang tid og resulterer i uleselige dokumenter. Bakgrunnen for kritikken skal ha vært tidlige case-studiers bruk av blant annet deltakende observasjon og utskrivningen av disse. Case-studier er imidlertid fleksible både i forhold til tidsbruk og narrativ fremstilling, og ressursbruken avhenger derfor av den enkelte forsker og prosjekt (Yin 2003:11).

4.1.2 Internkommunikasjon i Sykehuset Innlandet HF– et eksemplarisk case?

Robert Yin gis av mange æren for å ha gjort case-studiet til en selvstendig metode (Andersen 1997:14). Han har utarbeidet fem grunnleggende kriterier som gjelder for et eksemplarisk case. Disse har jeg evaluert i forhold til valget av internkommunikasjon i Sykehuset Innlandet HF som case.

Det første kriteriet er at caset skal være *betydningsfullt* ved at det er uvanlig og har generell offentlig interesse. De underliggende temaene må være viktige for nasjonen, enten i praktisk eller teoretisk forstand (Yin 2003:162). Organisasjonsendringer er, som nevnt tidligere, et fenomen i tiden. Det finnes foreløpig lite forskning om internkommunikasjonens rolle ved omstillinger, og dokumenterte undersøkelser fra slike prosesser kan derfor bidra til å øke kunnskapen på området. I tillegg forvalter Sykehuset Innlandet HF store verdier som Norges tredje største helseforetak, og fritt sykehusvalg gjør at organisasjonens fremtid vil kunne få betydning for flere enn de som er bosatt i Hedmark og Oppland. Det er derfor min mening at caset også er av generell interesse.

Det neste kriteriet er at case-studiet må være *fullstendig*, noe som blant annet innebærer at fenomenet som studeres og dennes kontekst må gis særskilt oppmerksomhet. Jeg har løst dette ved å studere planleggingen av endringskommunikasjonen og linjeledernes oppfatning av kommunikasjonsprosessen hver for seg. Det fullstendige caset må også kunne vise at forskeren har gjort sitt beste for å hente inn alle relevante data. Kritiske data som utfordrer casets funn er dermed svært viktig å inkludere (Yin 2003:163). Ved å intervjuere representanter for ledernivå tre og fire i tillegg

til divisjonsdirektør og kommunikasjonsdirektør, har jeg belyst ulike syn på den interne kommunikasjonen i organisasjonen. Valget av et psykiatrisk sykehus i Oppland og et i Hedmark, har også bidratt til å nyansere funnene. Et siste krav til fullstendighet er at caset ikke skal påvirkes av manglende ressurser eller dårlig tid, dette skal i så fall tas høyde for i planleggingsfasen (ibid). Caset har blitt til over to år, og jeg har brukt lang tid på å sette meg inn i “Prosjekt 2020”, organisasjonsstrukturen og rutinene for internkommunikasjon i Sykehuset Innlandet HF. Gjennomføringen av intervjuer var høyt prioritert, og ble ikke avsluttet før hver sentralsykehusavdeling i Divisjon Psykisk helsevern var representert ved avdelingssjef og to enhetsledere.

Som et tredje kriterium, understreker Yin viktigheten av å ta hensyn til og vurdere *alternative perspektiver* på fenomenet som undersøkes (ibid). Organisasjonskommunikasjon er et tverrfaglig felt, der perspektiver fra blant annet psykologi, sosiologi og språkvitenskap kan benyttes. På bakgrunn av dette var vurdering av ulike teoretiske perspektiver en naturlig del av den teoretiske utvelgingsprosessen.

For det fjerde må case-studiet kunne legge frem *tilstrekkelig data*. Presentasjonen skal være nøytral og inneholde både underbyggende og utfordrende data, slik at leseren kan danne seg en selvstendig oppfatning på bakgrunn av analysen (Yin 2003:164). Det har vært min ambisjon å skape en så tydelig fremstilling at leseren både kan gjøre egne fortolkninger og kritisere min analyse. Jeg har derfor benyttet meg av en utstrakt bruk av sitater fra respondentene i analysen. Gjennom bevisst å sette sitater opp mot hverandre, har jeg forsøkt å skape et sammensatt bilde av internkommunikasjonen.

Det femte og siste kriteriet er at case-studiet må legges frem på en slik måte at det *engasjerer mottakeren*. For å oppnå dette må den som utfører undersøkelsen selv være entusiastisk i forhold til sitt objekt, og ha tro på at det resulterer i viktige konklusjoner (Yin 2003:165). En svært motiverende faktor i arbeidet med caset har vært de ulike møtene jeg har hatt med ansatte på stabssiden i Sykehuset Innlandet HF og linjelederne i Divisjon Psykisk helsevern. Stadig ny informasjon gjennom intervjuer og dokumenter har gjort skrivingen til en dynamisk og spennende prosess.

4.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er brukt som tilnæringsmåte til analysen av planleggingen av linjekommunikasjonen. Dokumentene som er benyttet er Sykehuset Innlandets

kommunikasjonsstrategi, kommunikasjonsplanen for “Prosjekt 2020” og prosjektplan og sluttrapporten for “Prosjekt 2020”. Dokumentanalyse innebærer at man gjør en systematisk analyse av skrevne ord eller audiovisuelle beretninger som er produsert eller generert av andre enn forskeren selv. Utgangspunktet for metoden er at vi lever i kulturer som i vesentlig grad baserer seg på skriftlig materiale, og tilnæringsmåten er derfor aktuell innenfor både samfunnsvitenskapelige og humanistiske fag (Syvertsen 2004:215). I følge Syvertsen har dokumenter tre funksjoner i organisasjoner; de representerer organisasjoners kollektive minne, de benyttes for å systematisere rutiner og erfaringer, og de er en viktig del av organisasjoners egenpresentasjon (ibid). Ukritisk bruk av dokumenter er derfor ikke heldig. Kildekritikk innebærer å kontekstualisere, vurdere og tolke et dokument slik at det kan brukes som kilde i vitenskapelige undersøkelser (Syvertsen 2004:116). Yin vurderer dokumenter som en god informasjonskilde for case-studier fordi de er stabile, konkrete og kan belyse flere hendelser og kontekster over en lang tidsperiode. At de ikke er skapt som en del av case-studien er også en styrke. Ulempen er at de kan gi en ensidig fremstilling dersom få kilder benyttes, eller dersom man ikke er bevisst dokumentenes opprinnelse og mandat (Yin 2003:86).

Målet med den første problemstillingen er å finne ut hvordan endringskommunikasjonen var planlagt og hvordan linjen skulle benyttes som kanal. Dokumenter som beskriver ansvarsfordeling, målgrupper og kommunikasjonstiltak utgjør gode informasjonskilder i så måte. I alt finnes tre dokumenter som redegjør for den eksterne og interne kommunikasjonen i organisasjonen; en generell kommunikasjonsstrategi for hele Sykehuset Innlandet HF, og to kommunikasjonsplaner laget spesielt med tanke på “Prosjekt 2020”. Av de to planene som er laget for omstillingsprosjektet, har jeg valgt å kun benytte den ene. Årsaken er at den siste planen ble påbegynt først høsten 2005, og aldri ferdigstilt eller tatt i bruk. Denne vil derfor ikke kunne drøftes opp mot den faktiske linjekommunikasjonen, slik hensikten med andre og tredje problemstilling er. Organiseringen av endringsprosjektet og ansvarsfordelingen mellom prosjektgruppe og linjeorganisasjon redegjøres for i både prosjektplanen og sluttrapporten for “Prosjekt 2020”. Disse planene har derfor også blitt benyttet som kildemateriale.

Kommunikasjonsstrategien for Sykehuset Innlandet HF og kommunikasjonsplanen for “Prosjekt 2020” kan begge betegnes som skrevne, upubliserte, institusjonelle dokumenter. De er utarbeidet av personer i organisasjonens kommunikasjonsavdeling, og kun ment til intern bruk i ledelsen. Strategien er datert til juni 2003, vel et og et halvt år etter at Sykehuset Innlandet HF ble opprettet. Etter funksjonsfordelingen i 2004, som førte til opprettelsen av ti divisjoner, ble strategien revidert, men er siden ikke blitt endret. Utgivelsesdato for kommunikasjonsplanen er ikke oppgitt, men den inneholder

en datert fremdriftsplan som tyder på at den er laget før november 2004. Denne antagelsen ble bekreftet i intervjuet med kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski. Jeg ser derfor ingen grunn til å tvile på dokumentenes autensitet, verken med tanke på opprinnelse eller innhold. Prosjektplanen for "Prosjekt 2020" er derimot et publisert og offentlig dokument, og ble vedtatt av styret for Sykehuset Innlandet HF 15. oktober 2004. Den ble lagt ut på Sykehuset Innlandet HF sitt nettsted i november 2004, og er fremdeles tilgjengelig der når oppgaven skrives. Det kommer ikke frem hvem som har skrevet planen.

Dokumenter gir ikke nødvendigvis et nøyaktig bilde av hvordan en organisasjon fungerer (Syvertsen 2004:217), og strategier og planer er kun nyttige i forhold til å undersøke hvilke intensjoner som var tilstede da de ble forfattet. Et intervju med kommunikasjonsdirektør Ski og divisjonsdirektør Solveig Brekke Skard er derfor gjort for å kunne utdype aspektene rundt planlegging og operasjonalisering av kommunikasjonsplanen og prosjektplanen.

4.3 Kvalitative intervjuer

4.3.1 Utvelgelse av respondenter

Hensikten med "Prosjekt 2020" var å lage en utredning av fremtidig struktur og investeringer i Sykehuset Innlandet HF, og omfattet dermed alle de ti divisjonene. En komparativ undersøkelse av to eller flere divisjoner var derfor en mulighet. Tidsaspektet og ønsket om å sikre høyest mulig kvalitativt innhold i informasjonen, bidro imidlertid til valget av kun en divisjon. En sentral del av den faglige drøftingen i "Prosjekt 2020" omhandlet samlokalisering av somatiske og psykiatriske tjenester, noe som avhengig av hvilke konklusjoner man falt ned på, ville kunne endre det psykiatriske behandlingstilbudet i innlandet. I tillegg var de store investeringsbehovene innen psykiatrien en sentral årsak til at prosjektet ble satt i gang. Dette bidro sterkt til valget av Divisjon Psykisk helsevern.

I alt er det gjennomført 14 intervjuer og to samtaler. Samtalene, en med administrasjonssjef Torhild Jære i Divisjon Psykisk helsevern og en med kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski, ble gjort innledningsvis i oppgaveprosessen. Formålet var å skaffe til veie informasjon om organisasjonsstrukturen og organisering av internkommunikasjonen. På bakgrunn av kunnskap ervervet gjennom disse to uformelle samtalene, ble undersøkelsesobjekt valgt og intervjuguidene laget.

Intervjuene utgjør sammen med dokumentene, datagrunnlaget for analysen. Respondentene er valgt strategisk ved at de har vært direkte involvert i det fenomenet som undersøkes og sitter på mye informasjon i kraft av sine posisjoner (Smith 1981 i Halvorsen 2002:111; Holme og Solvang 1996:99). Utvalget av respondenter fordeler seg slik:

Stillingsbeskrivelse	Antall gjennomførte intervjuer
Kommunikasjonsdirektør	1
Divisjonsdirektør	1
Avdelingssjef	4
Enhetsleder	8 (hvorav 4 SI Reinsvoll og 4 SI Sanderud)

Figur 2: Oversikt over respondenter

Jeg har valgt å ikke inkludere ledernivå en i utvalget. Administrerende direktør var riktignok formelt ansvarlig for ”Prosjekt 2020”, men både den operative delen av prosjektet og ansvaret for den løpende kommunikasjonen lå hos prosjektleder Andersgaard og kommunikasjonsdirektør Ski (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:4). Fordi kommunikasjonsdirektøren var inne i både planleggingsprosessen og gjennomføringen av internkommunikasjonen, ble hun valgt som respondent fremfor Andersgaard. Selv om informasjon og kommunikasjon ut i organisasjonen var et samarbeid mellom prosjektleder og kommunikasjonsdirektør, var det divisjonsdirektøren som etter linjeprinsippet og prinsippet om kommunikasjon som et lederansvar, hadde det endelige ansvaret for kommunikasjonen ut i sin divisjon. Divisjonsdirektør Skar satt i prosjektgruppa og hadde hovedansvaret for å kommunisere bestemmelsene som ble tatt der ut til sine linjeledere. Hun har derfor først og fremst vært avsender og utformer av endringsbudskapet, og i mindre grad mottatt informasjon om prosjektet fra sin overordnede, administrerende direktør Almlid. I intervjuet med Skar ble det derfor lagt vekt på både planlegging av endringskommunikasjonen og hennes kommunikasjonsansvar ut i linjen.

Utvalget i linjen har vært representert ved linjeledere på nivå tre og fire. Respondentene, fire avdelingssjefer og åtte enhetsledere, er hentet fra de fire sykehusavdelingene på SI Reinsvoll og SI Sanderud. Den særegne organiseringen av avdelingssjefenes ansvarsområde i Divisjon Psykisk helsevern (en leder fordelt på to geografiske steder), skaper ekstra utfordringer i forhold til linjekommunikasjon. Undersøkellesobjektet som er valgt, er derfor blant de sjeldne fremfor de

gjennomsnittlige tilfellene. Et slikt strategisk utvalg sees på som effektivt for å kunne fremme teori eller hypoteseutvikling på fagområdet (Holme og Solvang 1996:99). Valget av fire sykehusavdelinger fordelt på to geografiske steder, sikret variasjonsbredde i materialet, samtidig som utvalget var lite nok til at jeg kunne gå tilstrekkelig i dybden. En viktig forutsetning var at respondentene hadde sittet som linjeledere under hele perioden ”Prosjekt 2020” var til intern utredning.

Fire enhetsledere fra SI Sanderud og fire fra SI Reinsvoll ble valgt ut, en fra hver av de fire avdelingene. Utvalget her var tilfeldig, den øverste på hver ansattelite ble kontaktet. Dersom responsen var negativ, uteble etter purring, eller personen var ansatt etter at ”Prosjekt 2020” var satt i gang, gikk jeg videre til den neste på listen. De som takket nei til å delta i undersøkelsen oppga i hovedsak en av to årsaker som grunn; de var i ferd med å slutte i stillingen eller de hadde ikke tid til å delta. Det er også mulig å tenke seg en annen forklaring; at disse lederne er mindre bevisste på sin kommunikasjonsrolle og sitt bidrag i endringsprosessen, og derfor ikke følte de hadde noe å bidra med. Følger man denne tanken, kan man si at utvelgelsen hadde et element av selvutvelgelse i seg, ved at de som takket ja antakelig skiller seg vesentlig fra de som ikke ønsket å delta (Hvinden 1986 i følge Halvorsen 2002:111). Dette gir respondenter som sitter på en høy kompetanse i forhold til den prosessen som fant sted, og som fortsatt må kunne antas å ha et bevisst forhold til den. Utvalget slik det er gjort, kan derfor gi et godt bilde av den kommunikasjonen som har funnet sted. Oppgavens analysekapittel vil også vise at utvalget rommer individer som hadde en positiv holdning til prosjektet, så vel som individer som stilte seg negative.

4.3.2 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene ble det laget intervjuguider; en for kommunikasjonsdirektør, en for divisjonsdirektør og en felles for avdelingssjef og enhetsleder¹⁰. Behovet for tre ulike guider oppsto på grunn av intervjuenes ulike formål og respondentenes ulike ansvarsområder i organisasjonen. I intervjuet med kommunikasjonsdirektør og divisjonsdirektør lå fokuset på både kommunikasjonsplanlegging og gjennomføring. Hensikten med intervjuene var, som tidligere nevnt, å generere data til besvarelsen av den første problemstillingen. Intervjuene med avdelingssjefene og enhetslederne rettet seg i stor grad inn mot å undersøke den faktiske kommunikasjonen som fant sted i forbindelse med ”Prosjekt 2020”, og formålet var å konstruere datagrunnlaget for besvarelsen av

¹⁰ Se vedlegg 5-7 for intervjuguidene.

oppgavens andre og tredje problemstilling. I disse intervjuene var det derfor svært viktig at respondentenes egne synspunkter kom frem (Holme og Solvang 1996:95).

En felles intervjuguide ble benyttet for ledernivå tre og fire. Bakgrunnen for dette var et ønske om å kunne sammenligne de ulike erfaringene vertikalt. Intervjuene kan betegnes som semistrukturerte ved at spørsmål var formulert på forhånd, men at fremgangsmåten likevel var fleksibel i forhold til rekkefølge (Østby m.fl. 1997:83). Intervjuene var strukturert rundt ulike temaer, som for eksempel egen kommunikasjonsrolle, kanalbruk og tilbakemeldinger. Langt på vei var det likevel respondentene selv som styrte utviklingen i intervjuene. Alle respondenter besvarte imidlertid på spørsmål rundt samme tematikk. Ved å unngå å legge for store føringer, kunne jeg få innsyn i den refleksjonen rundt kommunikasjon og organisasjon som finnes i divisjonen.

Intervjuene med linjeledere ble gjort fem til sju måneder etter at styret fattet endelig vedtak i prosjektet. Det er naturlig å anta at dette har hatt innvirkning på den informasjonen respondentene har gitt. Enkelte av respondentene kommenterte også selv at det var vanskelig å huske tilbake, men at hukommelsen bedret seg underveis i intervjuet. Å gjennomføre intervjuene i etterkant, kan likevel ha hatt sine fordeler. De ansatte i linjen kan ha fått enkelte negative hendelser (som ryktespredning, uro og en eventuell følelse av manglende tillit i avdelingen/enheten) mer på avstand, og dermed bedret evnen til å vurdere kommunikasjonsprosessen som en helhet. Intervjuene ble gjennomført på den enkeltes arbeidsplass, som regel respondentens kontor. Hvert intervju tok i snitt femti minutter.

4.4 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og gjelder kvaliteten på datakonstruksjonen, bearbeidingen og analysen av data (Østby m.fl. 1997:37). Høy reliabilitet påvises når undersøkelsens målinger kan gjentas med tilnærmet like resultater (Yin 2003:34). Det er derfor viktig å vise hvordan undersøkelsen er gjennomført, og gjøre rede for eventuelle feilkilder som har kunnet påvirke sluttresultatet (Yin 2003:37). Den generelle fremgangsmåten for datakonstruksjon er allerede beskrevet i kapittel 4.2 og 4.3. Jeg ønsker likevel å drøfte enkelte aspekter ved intervjuene og den videre bearbeidingen av dataene mer inngående, fordi disse har direkte innvirkning på undersøkelsens reliabilitet.

4.4.1 Intervjuereffekt

En mulig feilkilde for kvalitative intervjuer, og noe som kan true reliabiliteten, er intervjuereffekt. Det innebærer at respondentene svarer ut fra det de tror intervjueren ønsker å høre (Østby m.fl. 1997: 132), enten fordi de vil vise at de er rett person til å uttale seg om fenomenet det spørres om eller fordi de generelt vil gjøre et godt inntrykk. Noen få respondenter kommenterte min kommunikasjonsutdannelse i forbindelse med spørsmål hvor de skulle vurdere kvaliteten på internkommunikasjonen. Min bakgrunn kan derfor ha påvirket svarene jeg fikk, fordi respondentene ikke ønsket å si noe ”feil”. En annen mulig feilkilde er at min tilknytning til Sykehuset Innlandet HF kan ha vært noe uklar for enkelte av respondentene, til tross for at jeg redegjorde for at min interesse for ”Prosjekt 2020” og linjekommunikasjon var faglig motivert. Dette kan ha skapt reservasjoner hos enkelte respondenter i forhold til å uttale seg åpenhjertig om sitt forhold til nærmeste leder eller administrativ ledelse. De fleste svarene jeg fikk når det gjaldt relasjonene nivåene imellom virket imidlertid oppriktige, og ble i mange tilfeller underbygget av andre svar på lignende spørsmål. Til en viss grad vil intervjueren alltid påvirke respondentene i kvalitative intervjuer. En måte å minske risikoen for selv å utgjøre den største feilkilden, er ved å være bevisst på egen fremtreden (ibid). Jeg forsøkte å opptre nøytralt, både verbalt, i klesdrakt og generell fremferd.

4.4.2 Bruk av båndopptaker

Jeg benyttet båndopptaker i alle intervjuene. Det å ta opp et intervju på bånd fremfor å ta notater av det som blir sagt, vil alltid styrke den metodiske reliabiliteten (ibid). Likevel vil det ikke hjelpe med høy reliabilitet som en følge av at man forholder seg til nøyaktig det som ble sagt, dersom respondenten ikke våger å være åpen på grunn av opptaksutstyr (Østby m.fl. 1997:100). De fleste respondentene virket bevisste på båndopptakerens nærvær innledningsvis i intervjuet, men syntes å glemme den etter hvert. Mitt inntrykk er at flertallet snakket fritt rundt temaene det ble spurt om, og at bruken av båndopptaker utgjør en minimal feilkilde i så måte. At intervjuet ville bli spilt inn var også informert om og godkjent i god tid før intervjuene fant sted.

4.4.3 Bearbeiding av data

Intervjuene ble skrevet ut i etterkant. Fordi enhver transkripsjon innebærer en kunstig konstruksjon av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form, og en rekke vurderinger og beslutninger må tas underveis, valgte jeg å transkribere alt materialet selv fremfor å sette det bort til noen andre (Kvale 1997:102). Avgjørelsen av transkriberingsmåte avhenger av hvordan transkripsjonene skal brukes.

Hvis de skal gi et generelt inntrykk av intervjupersonenes synspunkter, kan det være greit å omformulere og fortette uttalelsene. Hvis transkripsjonene skal fungere som grunnlag for sosiolingvistiske eller psykologiske analyser, bør de utføres slik at pauser, talehastighet og talestyrke tas med (Kvale 1997:107). Jeg har skrevet ned ordrett det jeg har hørt på båndet, og dermed ikke omformulert eller på noen annen måte fortolket dataene i denne fasen av arbeidet. Fordi jeg mener det var viktigst å fokusere på innholdet i utsagnene fremfor måten det ble sagt på, har jeg ikke markert for pauser, latter, gestikulering eller andre uttrykk for kroppsspråk i transkripsjonen. Når sitater er benyttet i oppgaven, har setningsoppbyggingen imidlertid blitt endret noe for å bedre lesbarheten, men ord og vendinger som er brukt er beholdt slik de opprinnelig ble sagt.

Intervjudataene ble bearbeidet videre ved at jeg strukturerte dem tematisk i en matrise. Dette gjorde det lettere å se sammenhenger og ulikheter mellom de to ledernivåene, de fire avdelingene og de to sentralsykehusene. I følge Yin (2003:102) øker man reliabiliteten for et case ved å opprette en formell og presentabel database for undersøkelsen, slik at andre forskere i prinsippet kan gå gjennom bevisene direkte og ikke begrenses til å lese rapporten. Av hensyn til anonymitet og løfte om å makulere intervjudataene i etterkant av rapportens ferdigstillelse, følger verken intervjuene eller matrisen med som vedlegg til oppgaven.¹¹

Med bakgrunn i de gjennomgåtte momenter for reliabilitet, mener jeg at dette prosjektet har en tilstrekkelig høy grad av reliabilitet.

4.5 Validitet

Validitet forholder seg til i hvilken grad det som måles er relevant og gyldig for det problemet som undersøkes (Holme og Solvang 1996:153). For at analysens validitet skal være høy, må *både* reliabiliteten og den definisjonsmessige validiteten være høy. Definisjonsmessig validitet er knyttet opp til hvor godt begreper på det teoretiske nivået fanges opp i konstruksjonen og analysen av empiriske data (Østby m.fl. 1997:37). I case-studier er fokus ofte først og fremst rettet mot empirien, i det minste i de innledende faser av undersøkelsen. Yin fremholder imidlertid viktigheten ved at en foreløpig teori velges før man starter datakonstruksjonen (Yin 2003: 28). En slik strategi gjør det lettere å sikre sammenfall mellom problemstilling, teori og analyse. Jeg mener å ha benyttet teorier som er aktuelle i forhold til problemstillingen, og har operasjonalisert dem i tre faser av undersøkelsen;

¹¹ Dataene beholdes til etter vurderingen av oppgaven er ferdig, og eksamenskommisjonen kan derfor få tilgang til disse dersom det er ønskelig.

ved utarbeidelsen av intervjuguidene, gjennomføringen av intervjuene og analyseringen av data (Østby m.fl. 1997:124). Teorienes relevans for undersøkelsesobjektet har dermed blitt vurdert under hele den tiden caset har blitt til.

4.5.1 Data- og metodedtriangulering

Triangulering er en måte å styrke en undersøkelses validitet (Østby m.fl. 1997:101), og et viktig prinsipp for datakonstruksjon i case-studier (Yin 2003:97). Jeg har benyttet to former for triangulering; metodedtriangulering og datatriangulering. Metodedtriangulering innebærer at man anvender seg av ulike fremgangsmåter for datakonstruksjon (Østby m.fl. 1997:44), og jeg har tidligere beskrevet hvordan jeg har brukt både dokumentanalyse og kvalitative intervjuer. Imidlertid gjelder metodedtrianguleringen kun for den første problemstillingen. Andre og tredje problemstilling har kun basert seg på gjennomføring av kvalitative intervjuer. Det hadde utvilsomt styrket casets validitet dersom jeg hadde benyttet ulike fremgangsmåter for datakonstruksjon også her. En kvantitativ spørreundersøkelse hadde for eksempel kunnet kartlegge hva alle i divisjonen mente om linjekommunikasjon rundt ”Prosjekt 2020”, hvorpå de kvalitative intervjuene kunne ha utdypet og nyansert disse funnene. En viktig merknad er imidlertid at metodedtrianguleringens innvirkning på validitet avhenger av at dataene og analysene fra de ulike metodene er valide hver for seg (Østby m.fl. 1997:102).

Datatriangulering finner sted når flere informasjonskilder inngår i datakonstruksjonen rundt samme undersøkelsesobjekt (Patton 1987 i følge Yin 2003:98-99). Casets informasjonskilder har vært to av Sykehuset Innlandet HF sine kommunikasjonsdokumenter, intervju med kommunikasjonsdirektør, divisjonsdirektør og representanter for ledernivå tre og fire. På samme måte som med metodedtriangulering, har jeg kun dekning for å hevde at datatriangulering har funnet sted ved besvarelsen av den første problemstillingen.

Hvor god en undersøkelses validitet er, kan ikke måles empirisk, men avgjøres etter skjønn (Halvorsen 2002:43). Sett under ett, mener jeg at undersøkelsens validitet er tilstrekkelig høy, men jeg har også pekt på faktorer som hadde kunnet høyne den ytterligere. Ressurser som tid og økonomi i forbindelse med en masteroppgave, setter imidlertid begrensninger for metodeomfanget.

4.6 Generalisering

Generalisering sier noe om hvorvidt analysens funn kan gjøres allmenngyldige (Østby m.fl. 1997:100). Mitt generaliseringsproblem er klassisk for den kvalitative metoden: Kan jeg si noe om alle divisjonene i Sykehuset Innlandet HF når jeg bare har undersøkt en av dem? Strukturen i åtte av ti divisjoner er tilnærmet lik den divisjonen jeg har studert, og kommunikasjonsansvaret er lagt til linjelederne i alle divisjoner. Imidlertid er det to faktorer som vanskeliggjør en allmenngjøring av funnene. For det første har de fire avdelingene som er undersøkt en særegen organisering av avdelingssjefenes ansvar ved at de ikke er stedbundne. For det andre vil friheten den enkelte leder har til å forvalte sitt ansvar, bidra til at kommunikasjonspraksisen varierer fra enhet til enhet og fra avdeling til avdeling. Sammen reduserer disse to innvendingene muligheten for å generalisere for hele Sykehuset Innlandet HF. Utvalget er også for lite i forhold til den totale populasjonen av linjeledere i Sykehuset Innlandet HF, til å kunne trekke noen sikre konklusjoner om hvordan endringskommunikasjonen internt har blitt gjennomført og oppfattet generelt. Utvalget av respondenter kan heller ikke betegnes som et representativt utvalg for Divisjon Psykisk helsevern. Grunnen til dette er at jeg kun har intervjuet representanter for sentralsykehusene, mens linjeledere i barne- og ungdomspsykiatrien og distriktpsikiatriske sentra ikke er representert (Hellevik 1999:114).

Det er viktig å være klar over at begrepene *generalisering* og *representativitet* først og fremst benyttes ved kvantitative undersøkelser, og ikke nødvendigvis er like sentrale siktemål ved kvalitative undersøkelser (Holme og Solvang 1996:98). Ikke-statistisk generalisering gjør at man kan sikre seg kunnskap ut fra funn i utvalget, men man kan ikke fastslå med hvilken sikkerhet man uttaler seg (Holme og Solvang 1996:284). Imidlertid kan man sette undersøkelsens funn opp mot teorier på feltet, og dermed bidra til å utvide eller generalisere teorier (Yin 2003:10). Slik analytisk generalisering ble nevnt som et typisk siktemål for case-studier i kapittel 4.1.1. Undersøkelsens fremste oppgave er derfor ikke å generalisere ut fra de intervjuene som er gjort, men å belyse problemer og utfordringer som er knyttet til endringsprosesser - spesielt i forhold til linjekommunikasjon. Målet er derfor å kunne fremskaffe en type kunnskap som kan anvendes i liknende prosesser hvor samme organisasjonsstruktur og ansvarsdelegering er tilstede. Slik kan man si at oppgaven har et tosidig siktemål: På den ene siden ønsker jeg å problematisere rundt Sykehuset Innlandet HF sin planlegging og gjennomføring av linjekommunikasjon rundt "Prosjekt 2020", noe som er oppgavens sentrale perspektiv. På den andre siden vil det å teoretisere rundt endringskommunikasjon i en hierarkisk struktur, ha en verdi utover det konkrete tilfellet som undersøkes her.

4.7 Etikk

Prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning (NSD), og gjennomføringen av intervjuene og etterbehandlingen av data er gjort i henhold til de forskningsetiske retningslinjer som fremsettes der. For det første har det vært full åpenhet rundt hvilke aspekter ved informasjon og kommunikasjon jeg har vært opptatt av, og hva som var hensikten med intervjuene. Dette etiske aspektet vektlegges av blant andre Hellevik (Hellevik 1999:106). Hva jeg ønsket å undersøke, fremgikk i informasjonsskrivet som ble sendt ut på forhånd, i tillegg til at det ble tatt opp innledningsvis i hvert intervju. I informasjonsskrivet ble det også opplyst om at alle opplysninger var konfidensielle og kun til mitt bruk, samt at kassettbånd og transkripsjon ville bli makulert etter at oppgaven var ferdig skrevet. Det ble også informert om at man når som helst i prosessen hadde mulighet til å trekke seg.

Jeg anser anonymisering av respondentene som svært viktig. Dette er gjort ved at sitater i teksten kun er knyttet til stillingsbeskrivelse (for eksempel enhetsleder), og ikke navn på avdeling eller enhet. I de tilfellene det er naturlig vil det skilles mellom SI Reinsvoll og SI Sanderud sykehus, men dette vil ikke kunne bidra til å identifisere avdelingssjefene som jo sitter med likt ansvar begge steder. Til en viss grad har utvalget av respondenter utfordret prinsippet om anonymitet. For kommunikasjonsdirektøren og divisjonsdirektøren sin del har det ikke vært mulig å anonymisere, i og med at det kun finnes en person som innehar disse stillingene. Dette ble informert om, og avklart med dem på forhånd.¹² I tillegg er fire av totalt fire avdelingssjefer for sykehusavdelingene intervjuet, og selv om avdelingens navn er utelatt i forbindelse med sitering, er de potensielt lettere gjenkjennelige enn enhetslederne (hvor åtte av totalt 40 er intervjuet). Avdelingssjefene ble gjort oppmerksomme på dette, og det ble avtalt at de som ville kunne få se bruken av egne sitater i oppgaveteksten.

¹² For informasjonsskrivet til respondentene, se vedlegg 8.

5 Planlegging og tilrettelegging av internkommunikasjon

Oppgavens første analysekapittel søker å besvare hvordan internkommunikasjonen var planlagt og tilrettelagt i forbindelse med "Prosjekt 2020". Fordi organiseringen av endringsarbeidet hadde en innvirkning på håndteringen av den interne kommunikasjonen, tar jeg opp igjen tråden fra bakgrunnskapitlet og gjør nærmere rede for faggruppa i Divisjon Psykisk helsevern sin sammensetning og funksjon. Videre har jeg undersøkt hvordan ansvaret for endringskommunikasjonen internt var fordelt mellom prosjektorganisasjonen og linjelederne. Her klargjøres også hva som ligger i ledernes kommunikasjonsansvar, og hvilken oppfølging som ble gitt på dette ansvaret underveis i kommunikasjonsprosessen. Et annet sentralt spørsmål i analysen er hvorfor linjen ble valgt som kanal, og hva toppledelsen ønsket å oppnå ved å kommunisere endringsbudskapet på denne måten. Styrker og svakheter ved linjekommunikasjonen identifiseres og drøftes i sammenheng med de konkrete muntlige og skriftlige kanalene som skulle benyttes.

5.1 Involvering av interne aktører i "Prosjekt 2020"

Rammene som drøftingen av "Prosjekt 2020" skulle foregå innenfor, var satt av administrerende direktør og prosjektgruppa gjennom prosjektplanen. Det var et helt klart mål at prosjektet skulle bunne ut i et forslag til ny organisasjonsstruktur og en plan for fremtidige investeringer i infrastruktur for perioden 2006-2020. De åtte faggruppene som ble opprettet var imidlertid ment å ha en sentral rolle i forhold til vurderinger og diskusjoner rundt sentralisering/desentralisering, potensielle gevinster på kort og lang sikt, og konsekvenser for pasienter, ansatte, kvalitet og økonomi (Prosjektplan "Prosjekt 2020" 2004:5). I løpet av prosjektets interne drøftingsperiode fra oktober 2004 til mai 2005, ble faggruppene trukket inn i prosjektarbeidet gjennom fire arbeidssamlinger per gruppe (Sluttrapport "Prosjekt 2020" 2005:12). Det var Deloitte Consulting, og ikke prosjektgruppa, som hadde ansvaret for ledelse og gjennomføring av samlingene. Det ble satt opp en møteplan og en agenda for hvert møte. Informasjon med konkrete spørsmålsstillinger som skulle behandles, ble oversendt medlemmene i god tid før hver samling. Deltakerne hadde derfor mulighet til å drøfte temaene med sine medarbeidere i forkant. Innspillene fra faggruppemøtene ble sammenfattet og knyttet opp mot de ulike delleveransene i prosjektet (ibid). Det var dermed lagt opp til en prosess hvor faggruppene skulle ha en direkte innvirkning på endringens endelige sluttresultat.

Faggruppene ble etablert i tråd med gjeldende linje- og ansvarsstruktur, og divisjonsdirektørene hadde derfor ansvaret for å oppnevne fagpersoner innenfor sin divisjon. Det var en målsetting for

prosjektorganiseringen at hver faggruppe skulle bestå av ti deltagere fra sentrale fagområder, i tillegg til tre representanter for de tillitsvalgte fra den enkelte divisjon (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:7-8). Divisjonsdirektør Solveig Brekke Skard i Psykisk helsevern organiserte imidlertid faggruppen på en noe annen måte enn det som var intensjonen. Før det første inkluderte hun langt flere deltakere enn det som var tenkt i faggruppen for sin divisjon. Årsaken var at hun ønsket en størst mulig bredde i de faglige drøftingene. Avdelinger fra både Oppland og Hedmark var representert, og det ble satset på utstrakt tverrfaglighet. Sentrale fagområder som medisin, psykologi, sosionom og ergoterapi ble trukket inn, i tillegg til de fleste avdelingssjefer og avdelingsoverleger. Personer som ble regnet som opinionsdannere i sitt fagmiljø, og som man visste ville ha motforestillinger mot endringsprosjektets formål, ble også bevisst tatt inn i prosjektet. Dette resulterte i at faggruppa fra Divisjon Psykisk helsevern utgjorde den største gruppa, med 35 medlemmer. Til sammenligning besto de andre sju faggruppene av 12-18 medlemmer hver (InnSI’ a nr. 9, november 2004:5).

Bredden i representativitet, både når det gjaldt lederposisjoner, fagområder og ikke minst at kritiske røster ble inkludert, er positivt med tanke på muligheten for å skape troverdighet i forhold til prosjektets formål. For at involvering i et endringsprosjekt skal ha en hensikt, er det avgjørende at deltakerne har tro på at deres medvirkning har en reell funksjon i endringsarbeidet. Måten divisjonsdirektøren håndterte oppnevningen av deltakere på, signaliserte at det var representantenes fagkunnskap og ikke holdninger som var avgjørende for de innspill man kom med på vegne av divisjonen. Det er min mening at dette også kan ha hatt positive ringvirkninger utover i organisasjonen.

Den andre måten Divisjon psykisk helsevern avvek fra den planlagte organiseringen av faggruppene på, var at de gjennomførte flere møter enn det som opprinnelig var tenkt. I tillegg til de fastsatte faggruppemøtene, arrangerte divisjonsdirektøren og hennes assisterende direktør ekstra møter i tillegg til de fire arbeidssamlingene. Behovet for flere møter hadde sin opprinnelse i den store uenigheten som preget de ordinære møtene. I følge divisjonsdirektøren var det ikke et mål at man skulle oppnå full konsensus rundt de områdene som ble drøftet, men det var likevel nødvendig med utvidet møtevirksomhet for å få tydelig frem hva de ulike representantene mente og få samkjørt deres innspill i debatten.

Strategien for endringsarbeidet kan verken kategoriseres som en ren top-down eller bottom-up prosess (jamfør kapittel 3.2.1 om endringsledelse), men best betegnes som en mellomløsning.

”Prosjekt 2020” ble ledet av Sykehuset Innlandets toppledelse gjennom deres deltagelse i prosjektgruppa, men vektla samtidig en involvering av ledere på lavere nivå og representanter for profesjoner knyttet til divisjonenes virksomhetsområder gjennom hele den interne drøftingsperioden. Prosjektet ble dermed drevet fremover gjennom en kombinasjon av både ledelsesstyring og medarbeiderinvolvering, og er i tråd med det Petersen (2000:35) anser som den mest ideelle tilnærmingen til endringsledelse.

Enhetsledernivået og flertallet av medarbeiderne var imidlertid ikke formelt involverte i prosjektet. I redegjørelsen for faggruppens oppdrag i Prosjektplanen for ”Prosjekt 2020” (2004:7-8), ble det ikke gitt noen føringer for i hvor stor grad medlemmene skulle bidra til at andre medarbeidere ble trukket inn i det konkrete arbeidet, og på hvilken måte det i så tilfelle skulle foregå. Det er derfor uklart om de var forpliktet til å drøfte de faglige innspillene i prosjektet på egen avdeling forutfor faggruppemøtene, eller om dette var opp til den enkelte å avgjøre. På den annen side ble det understreket at divisjonsdirektørene skulle involvere sine ledere og ansatte gjennom kommunikasjon i linjen (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:5). Dette kan være en god strategi dersom linjekommunikasjonen ikke bare ble benyttet for å sende informasjon nedover hierarkiet, men i like stor grad fokuserte på å skape drøftinger med de nederste nivåene og sørget for at disse gruppenes innspill ble ført tilbake igjen i prosjektet. I følge Lewis (1999:50-51) kan nedadgående forespørsler etter og aktiv innsamling av ideer, forslag og evalueringer, gi de grupper som ikke er direkte involvert en økt eierskapsfølelse til endringen og mer korrekte oppfatninger av årsaken til og målene for endringsinitiativet. Det var derfor viktig at det ble gitt mulighet for drøftinger som resulterte i tilbakemeldinger. (I hvilken grad linjekommunikasjonen ble benyttet for å frembringe tilbakemeldinger drøftes videre i delkapittel 7.4).

Divisjonsdirektør Skard har ansvaret for en divisjon med et behandlingstilbud fordelt på 29 geografiske steder, og hadde derfor ikke selv mulighet til å delta i ansikt til ansikt kommunikasjon med samtlige medarbeidere. I stedet la hun til rette for involvering av nivåene under avdelingssjefene ved at oppsummeringer fra faggruppemøtene ble sendt ut via e-post til alle ansatte, hvor det samtidig ble bedt om innspill på innholdet. Hun var da veldig tydelig på at det måtte komme en respons for at noe skulle endres, ellers ville dokumentene bli stående slik de var utformet. I oppsummeringene ble det lagt vekt på å synliggjøre den drøftingen som hadde foregått på møtene, ved at det ble tydeliggjort hva det hadde vært enighet og uenighet om. Hva man ønsket tilbakemeldinger på, var derfor klargjort. Styrken ved å benytte e-post til dette formålet, er at denne kanalen kan fungere som toveiskommunikasjon dersom henvendelsen besvares. Det er også en personlig kanal ved at den retter

seg direkte til mottakeren, noe som kan virke oppmuntrende i forhold til ønsket om å gi sine tilbakemeldinger. Divisjonsdirektøren fikk imidlertid få tilbakemeldinger som et resultat av sine e-post utsendelser. Hun tror at mangelen på tilbakemeldinger hovedsakelig skyldtes at ikke alle på nivåene under avdelingssjefene var så opptatte av ”Prosjekt 2020”, og derfor heller ikke var interesserte i å være med på utformingen av prosjektet. Særlig gjaldt dette for de ansatte på SI Sanderud, hvor hun mener det var et tydelig mindre engasjement enn på SI Reinsvoll. De tilbakemeldingene som ble gitt, kom i stedet gjennom faggruppemøtene og i de fellesmøtene hun var på ute i de enkelte avdelingene.

En fungerende linjekommunikasjon stiller imidlertid også krav til andre ledere enn divisjonsdirektøren. For å involvere det siste ledernivået og øvrige medarbeidere, var det avgjørende at avdelingssjefene og enhetslederne både kommuniserte prosjektets budskap og kanaliserte tilbakemeldinger oppover i organisasjonen. At disse lederne har faste møtetidspunkt med sine underordnede, gjør det mulig at kommunikasjonen kan foregå ansikt til ansikt i stedet for kun skriftlig. Det er naturlig å tenke seg at de avdelingssjefene som var direkte involverte fikk en større kunnskap om prosjektets målsetting, fremdrift og innhold, noe de aktivt kunne benytte i kommunikasjonen med egne enhetsledere. Avdelingssjefenes medvirkning gjennom faggruppene kan dermed ha hatt en synergieffekt på den kommunikasjonen som fant sted i linjen, både ved at informasjon lettere fant sted ut av prosjektet og tilbakemeldinger fra underordnede ble brakt inn. Hva som ligger i ledernes kommunikasjonsansvar og hvordan dette utøves, var derfor av avgjørende betydning for de gruppene som ikke var involverte. Neste delkapittel redegjør for fordelingen av kommunikasjonsansvar i organisasjonen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”. Her drøftes også retningslinjene for linjeledernes kommunikasjonsansvar, og hvilken grad av oppfølging de fikk på dette ansvaret underveis i prosjektet.

5.2 Ansvarsfordeling mellom prosjektorganisasjonen og linjelederne

Organiseringen av prosjektet medførte at kommunikasjonsansvaret for ”Prosjekt 2020” var delt mellom prosjektgruppa og linjelederne. I prosjektgruppa hadde prosjektleder Andersgaard ansvaret for den løpende kommunikasjonen om prosjektet, både internt og eksternt. Internt innebar det i hovedsak å informere om prosjektet i ledergruppen¹³ til administrerende direktør, og å holde de tillitsvalgte oppdaterte i prosessen (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:5). Kommunikasjonsdirektør Ski, som også deltok i prosjektgruppa, hadde hovedansvaret for planleggingen og tilretteleggingen av

¹³ Ledergruppen består av administrerende direktør, viseadministrerende direktør for økonomi, personal og intern service, viseadministrerende direktør for strategi og helsefag, kommunikasjonsdirektør og de ti divisjonsdirektørene (Årsrapport 2005 2007:9).

den interne og eksterne kommunikasjonen om ”Prosjekt 2020”. Gjennom hele det første året, da prosjektet var på drøftingsstadiet, hadde hun en strategisk rolle i flere deler av prosjektet. Blant annet deltok hun i faggruppemøtene, og fungerte også som møteleder i enkelte av disse. Videre hadde hun tett kontakt med de tillitsvalgte og de tre eksterne referansegruppene samfunnspanelet, helseutvalget og brukerrådet.¹⁴ Dette ga henne en god oversikt over alle pågående diskusjoner, og en mulighet til fortløpende å vurdere kommunikasjonens funksjon i endringsprosjektet og implementere nye tiltak der det var nødvendig. Prosjektlederen og kommunikasjonsdirektøren hadde et nært samarbeid og tok mange avgjørelser i fellesskap. På prosjektgruppas vegne bidro de til det skriftlige materialet som ble sendt ut til linjelederne. At kommunikasjonsdirektøren var så tett inne i alle aspekter ved endringsprosjektet, og var så nært knyttet til prosjektets ledelse, viser at kommunikasjon ble sett på som en sentral del av endringsarbeidet. I følge kommunikasjonsdirektør Ski var imidlertid både hun og prosjektlederen mest aktive eksternt, og hadde en mindre synlig rolle ute i divisjonene.

Det er mitt inntrykk at også administrerende direktør i Sykehuset Innlandet HF, Torbjørn Almlid, hadde en mindre fremtredende rolle i den interne kommunikasjonen det første året ”Prosjekt 2020” ble drøftet. Hans kommunikasjonsoppgave i denne perioden var først og fremst å holde styret for Sykehuset Innlandet HF oppdatert på arbeidet etter hvert som det skred frem, og gå i dialog med de eksterne referansegruppene. I tillegg deltok han i kommunikasjonen med organisasjonens tillitsvalgte (Prosjektplan ”Prosjekt 2020” 2004:4). Ved enkelte anledninger deltok han imidlertid på allmøter om prosjektet ute på de lokale sykehusene. Disse var hovedsakelig knyttet opp mot milepæler i prosjektet, blant annet i etterkant av at de geografiske scenariene ble presentert. Allmøtene la til rette for at ansatte kunne få besvart sine spørsmål direkte fra øverste leder, noe som tyder på at administrerende direktør var bevisst verdien av å synliggjøre sin støtte til prosjektet og gå i dialog med ledere og ansatte. Dette er i tråd med Young og Post (i følge Lewis 1999:50) sine anbefalinger om at toppledelsen må ta aktivt del i den interne kommunikasjonen, og fremsette hovedbudskapene selv. I følge kommunikasjonsdirektøren ble administrerende direktør mer aktiv internt i organisasjonen etter at prosjektgruppa ble oppløst og prosjektets sluttrapport var overlevert styret. Frem til da hadde prosjektgruppa stått for mesteparten av den skriftlige informasjonen om prosjektet. Etter at prosjektet ble sendt ut på høring, gikk man tilbake til den vanlige måten å kommunisere på internt, med administrerende direktør som øverste linjeleder.

¹⁴ For en oversikt over organiseringen av prosjektet, se vedlegg 4.

Divisjonsdirektørene hadde hovedansvaret for linjekommunikasjonen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”, og var derfor det viktigste bindeleddet mellom prosjektet og linjelederne. Hvilke retningslinjer som gjaldt for linjekommunikasjonen og ansvarsfordelingen innad i denne, er imidlertid ikke beskrevet verken i prosjektplanen eller kommunikasjonsplanen for ”Prosjekt 2020”. Heller ikke kommunikasjonsstrategien fra 2003 redegjør for annet enn at det er ledelsen ved den enkelte divisjon som har ansvaret for kommunikasjonen ut i sin divisjon, og at medarbeiderne har den nødvendige kommunikasjonskompetanse (Kommunikasjonsstrategi for Sykehuset Innlandet HF 2003:4). Kommunikasjonsdirektør Ski vedgår at systematiseringen av linjekommunikasjonen er det som er mest uklart i internkommunikasjonen.

Ja, det er for så vidt det. For det er ikke definert eller spesifisert, egentlig, så det er riktig sånn når du stiller spørsmålet, ikke sant. For det står at de har ansvar, men hva det ansvaret innebærer, det er ikke... Det tas sikkert for gitt at de skal skjønne, men all erfaring tilsier jo at de ikke skjønner, ikke alle hvert fall. Noen har det sikkert som et sånt naturtalent, men... Vi har ikke noe annet enn at det er noe som foregår i en prosess [...]

Sitatet tydeliggjør at det ikke finnes noen formelle krav i organisasjonen for hvordan kommunikasjonsansvaret skal ivaretas av den enkelte linjeleder, verken generelt eller i forbindelse med endringsprosjektet. I stor grad var det derfor opp til den enkelte leder å tolke sitt ansvar, noe som må ha bidratt til at endringskommunikasjonen foregikk svært ulikt ute i avdelingene og enhetene. Kommunikasjonsdirektøren peker også på at tolkningen av ansvaret er svært personavhengig, og at dette påvirker måten det utøves på. I tillegg til at en kommunikasjonsprosess påvirkes av deltakerne, vil også faktorer som møtestruktur og den interne kulturen i hver divisjon påvirke hvor åpen kommunikasjonen er. Hvordan den enkelte leder utøver sitt lederskap og kommuniserer med sine medarbeidere, kan derfor ikke styres eller vedtas i detalj. På den annen side kan man likevel utvikle ledernes kompetanse og bevissthet på kommunikasjon, og gi dem verktøy knyttet til de konkrete kommunikasjonsoppgavene (Erlie 2006:175). De evnene som skal til for å kommunisere endring er noe annerledes enn de lederegenskapene som benyttes til daglig. I teorikapitlet ble det argumentert for at mellomledernes viktigste rolle er å sortere og kontekstualisere budskapene, slik at innholdet blir meningsfullt for mottakerne (jmfør delkapittel 3.3.6). Dette blir desto viktigere oppgaver i en endringsprosess, hvor informasjonsflommen ofte øker betraktelig samtidig som manglende referanserammer gjør det vanskeligere for medarbeiderne å tolke og forstå innholdet. Å skape kommunikasjonsarenaer hvor drøfting, besvarelse av personrelaterte spørsmål og innspill kan finne sted, er derfor et vesentlig aspekt ved mellomledernes rolle i en endringsprosess. Dette gjør det nødvendig med en utstrakt bruk av muntlig kommunikasjon fremfor skriftlig, noe linjelederne må gjøres bevisste på.

Når kommunikasjonsansvaret delegeres til linjeledelsen, kan det derfor være nyttig med ekstra kommunikasjonstrening, samt sikre oppfølging og tilrettelegging for at de kommunikasjonsverktøy som kreves er til stede (Quirke 1995:123). Gjennom intervjuene med kommunikasjonsdirektør Ski og divisjonsdirektør Skard, kommer det frem at det underveis i endringsprosjektet ble satt fokus på linjeledernes kommunikasjonsansvar ved flere anledninger. Kommunikasjonsdirektøren forteller at både fordelingen av kommunikasjonsansvaret i organisasjonen og hva man ønsket å oppnå gjennom linjekommunikasjonen, ble diskutert i møtene mellom administrerende direktør og divisjonsdirektørene. Dette var møter hvor hun selv deltok, og dermed kunne komme med råd om hvordan kommunikasjonen burde foregå. I ettertid mener divisjonsdirektøren imidlertid at hun kunne hatt behov for en enda grundigere drøfting rundt de kommunikasjonsutfordringer som finnes i en så stor og geografisk spredt organisasjon som hun leder. Dette gjaldt spesielt i forhold til SI Reinsvoll, hvor hun mener utfordringene var størst med hensyn til hvordan man kunne skape troverdighet rundt kommunikasjonen. Prosjektlederen og kommunikasjonsdirektøren laget også powerpoint-presentasjoner som ble sendt ut til divisjonsdirektørene, med et mildt pålegg om at innholdet i disse skulle videre ut i divisjonen. I den skriftlige informasjonen fra prosjektgruppa, som gikk direkte til alle ledernivåer, ble lederne minnet om sitt ansvar og oppfordret til å kommunisere rundt den informasjonen de selv fikk overlevert.

Internt i divisjonen benyttet divisjonsdirektøren sine møter med avdelingssjefene til å drøfte hvordan endringskommunikasjonen kunne håndteres på en best mulig måte. I disse samtalene ble det ikke lagt noen konkrete føringer for hvordan de skulle utøve sitt ansvar, men fremhevet at hver leder selv måtte håndtere dette ut fra hvordan de oppfattet situasjonen på sin avdeling og de ressurser de hadde til rådighet. Hun la vekt på at det skulle arbeides aktivt for et godt kommunikasjonsmiljø preget av åpenhet, hvor både ledere og medarbeidere kunne ytre egne meninger i forhold til de beslutninger som ble tatt. Selv oppfattet divisjonsdirektøren sitt kommunikasjonsansvar i forbindelse med ”Prosjekt 2020” på følgende måte:

Altså, kommunikasjonsansvaret ligger jo på flere plan. Det ligger på å formidle ut alt som er besluttet og overordnede beslutninger og sånn, det er altså å formidle ut sentrale problemstillinger som diskuteres. Så du har jo en kommunikasjons..., for å si det litt enkelt da, både en ”top-down” kommunikasjon, men også, og ikke minst, en ”bottom-up” kommunikasjon. Og det er egentlig særlig viktig i et slikt prosjekt, at vi får inn synspunktene og vurderingene fra divisjonen [...]

Sitatet tyder på at Skard har et toveis perspektiv på kommunikasjon. For henne dreier kommunikasjonsansvaret seg både om å hente inn tilbakemeldinger hun kunne bringe med seg tilbake

i prosjektgruppa, og å holde lederne og de ansatte i hennes divisjon oppdaterte på konkrete hendelser i endringsprosessen. En slik forståelse av kommunikasjonsansvaret legger til rette for at linjekommunikasjon kan være en effektiv kanal for endringskommunikasjon. For at denne skulle fungere optimalt, var det imidlertid nødvendig at også avdelingssjefene og enhetslederne hadde en tilsvarende oppfatning av sitt ansvarsområde. Hva disse lederne legger i sitt kommunikasjonsansvar, og hvilken innvirkning det hadde på måten de kommuniserte på i egen avdeling/enhet, undersøkes i kapittel 7.

5.3 Kanaler i endringskommunikasjonen

5.3.1 Valg av linjen som kanal

Begrunnelsen for at linjen ble valgt som kanal for endringskommunikasjonen, var at administrerende direktør Torbjørn Almlid har det som en ledelsesfilosofi at kommunikasjonsansvaret skal delegeres til lederne på de ulike nivåene i organisasjonen. Det er også gjennom linjen hoveddelen av kommunikasjonen finner sted til vanlig. Linjelederne er i så måte vant til å skulle omsette vedtak ovenfra til konkrete handlinger på egen avdeling eller enhet, og har erfaringer fra hvordan det gjøres på best måte. Det var derfor naturlig at det var mellomledelsen som overbrakte viktig informasjon om prosjektet til medarbeiderne.

I teorikapitlet ble de positive aspektene ved å benytte linjen som kanal for endringsbudskap drøftet. To faktorer er spesielt viktige. For det første viser undersøkelser at medarbeiderne foretrekker å få viktig informasjon fra sin nærmeste overordnede, og at det forventes at denne personen er velinformert og en nøyaktig videreformidler av informasjon (Klein 1995:35; Falkheimer og Heide 2007:81). Nærmeste leder er også en person medarbeiderne kjenner, og som de som regel kan ha en åpen dialog med og stille spørsmål til (Larkin og Larkin 1994:3-5). Toppledelsen, på den annen side, kan oppleves som mer distansert og derfor ha større vanskeligheter med å oppnå tillit. Deres mulighet for å delta i ansikt til ansikt kommunikasjon hvor reell drøfting kan finne sted, vil også være liten i en så stor organisasjon som Sykehuset Innlandet HF er. Disse forskjellene er vesentlige med tanke på at budskapets troverdighet i like stor grad er knyttet til avsenderen, som budskapet i seg selv (Anastasiou 1998 i følge von Platen 2006:59). Informasjon fra nærmeste leder har derfor både en praktisk og en symbolsk funksjon. Denne erkjennelsen av linjekommunikasjonens muligheter gjenspeiles i kommunikasjonsdirektørens tro på at den enkelte medarbeider oppfatter budskapet som viktigere og mer relevant når det kommer fra egen leder, enn når administrerende direktør fremfører det. Ved at lederne ute på de lokale sykehusene benytter sine møter til å kommunisere endringsbudskapene ansikt

til ansikt, mener hun at disse har en større gjennomslagskraft i sin kommunikasjon enn den muntlige eller skriftlige kommunikasjonen som toppledelsen står for.

For det andre er suksessfull kommunikasjon avhengig av en felles kontekst i betydningen at de som samtaler har felles holdninger og verdier. Linjelederne er de som i størst grad evner å tilpasse budskapet til mottakerne og arbeidsplassen. Årsaken er at mellomlederne er de som har størst kunnskap om medarbeidere og den kulturen som eksisterer innad på hver avdeling og enhet. Quirke (1995:109) mener at den interne kommunikasjonen kan komme til å feile fullstendig dersom man har en manglende forståelse for den regjerende kulturen. En organisasjonskultur kan enkelt beskrives som ”måten vi gjør det på her hos oss”, og dikterer hva som prioriteres, hvordan det handles og hva som verdsettes. Sykehuset Innlandet sin struktur består av flere tidligere selvstendige sykehus og behandlingssteder, og organiseringen ut fra fag er relativt ny (jmfør bakgrunnskapitlet). Dette bidrar til at de geografiske stedene har ulik historisk bakgrunn, ulike problemområder å forholde seg til, ulik fagsammensetning og antagelig også ulike verdier. Det finnes derfor ingen felles organisasjonskultur. Divisjonsdirektøren mener at den muligheten linjelederne hadde til å knytte endringsbudskapet opp mot en lokal og aktuell kontekst, var med på å gjøre linjen til den best egnede kanalen for endringskommunikasjon:

Nei, for du må jo ha noen som skjønner hvilke konsekvenser det får hvis du skal flytte, og som snakker om det. Og den som snakker om det skal også skjønne tilbakemeldingen, ikke sant. [...] Og så tror jeg det at, vår historiske ballast er å være leder fordi du er på et lokalt sted, der er du leder for de som jobber, og det er det du kan, skjønner du. Og veldig mange av de som er ledere i kliniske virksomheter er vant til å kommunisere det de ønsker å få til hele tiden, ikke sant, sånn at man bruker de anledningen som er, enten det er en åpning eller en avslutning eller sånn, til å sette konteksten for det en gjør, å sette retningen for det en gjør. Og at man jobber mye med kontinuerlig forbedring eller endring, det tror jeg er sånn som mye har foregått.

Kommunikasjonsdirektør Ski er inne på noe av det samme når hun sier at fordelene ved å legge endringskommunikasjonen til linjen først og fremst er at lederne på de ulike nivåene klarer å oversette informasjonen til et språk som angår neste ledd. I følge henne skulle kommunikasjonen i linjen foregå slik at hvert ledernivå valgte ut hva som var viktig informasjon for sine underordnede. Dette skulle bidra til at enhetslederne i siste instans satt på en informasjonsmengde, som både var tilstrekkelig og aktuell i deres kommunikasjon med de ansatte. At linjelederne arbeidet i tråd med en slik mottakerrettet tilnærming, var spesielt viktig med tanke på at den skriftlige informasjonen som ble utarbeidet fra prosjektgruppa sin side var den samme for alle divisjoner og ledernivåer. Prosjektets

interne målgrupper var inndelt etter administrativ struktur og ikke geografisk lokalisering.¹⁵ Endringsbudskapene var derfor ikke skreddersydd de ulike informasjonsbehovene som fantes ute på de ulike sykehus og behandlingstilstander, men hadde et mer overordnet fokus på hele organisasjonen. En viktig del av ledernes ansvar var med andre ord å si informasjonen om prosjektet, slik at budskapene i størst mulig grad var relevant for egen arbeidsplass.

Møtene i linjen skulle benyttes for å skape dialog med de lederne og medarbeiderne som ikke selv satt på førstehåndskunnskap om prosjektet. Det ble derfor forventet at linjelederne ikke kun videreformidlet den skriftlige informasjonen de selv hadde mottatt, men også oversatte denne til et språk som var forståelig for nivået under. Dette skulle gjøres ved at budskapet ble kontekstualisert, og slik kunne skape mening for mottakerne. Divisjonsdirektøren er enig i at dette er en viktig del av kommunikasjonsansvaret og linjens funksjon. Lederne skulle ikke bare informere om vedtakstekstene, men også sette budskapene inn i en sammenheng ved at de prosesser og tanker som lå bak ble kommunisert. Formålet med linjemøtene var derfor å skape en dialog rundt de forslagene som forelå underveis, og slik legge til rette for både kunnskap om og medvirkning i prosjektet.

5.3.2 Muntlige kanaler

De muntlige kanalene var først og fremst linjens faste møter; ledermøter mellom de fire ledernivåene og personalmøter for de ansatte. På øverste ledernivå har administrerende direktør møter med divisjonsdirektørene. Disse avholdes en gang i uken. I Divisjon Psykisk helsevern holdes det divisjonsråd, det vil si møter mellom divisjonsdirektør og avdelingssjefene, hver fjortende dag. På nivået under har avdelingssjefene ukentlige møter med sine enhetsledere. Med unntak av en avdeling, holdes det separate møter for SI Reinsvoll og SI Sanderud. Enhetslederne på SI Sanderud har møter med avdelingssjefen en uke, mens enhetslederne på SI Reinsvoll møter avdelingssjefen uken etter. Frekvensen er derfor i realiteten et møte annenhver uke for de fleste enhetslederne. Det siste møtet i linjen holder enhetslederne for sine ansatte. Her er det litt ulik praksis fra enhet til enhet, men som regel holdes personalmøtene ukentlig. På grunn av ansatte som går turnus eller er deltidsansatte, har ikke alle mulighet til å delta på disse møtene regelmessig. Referatene fra de tre ledermøtene og personalmøtet blir imidlertid lagt ut på intranettet, slik at det som ble drøftet gjøres tilgjengelig for alle ansatte.

¹⁵ De prioriterte målgruppene internt var ledergruppen, divisjonenes ledergrupper, lokalt koordineringsforum, faggrupper, tillitsvalgte, vernetjenesten og de ansatte (Kommunikasjonsplan "Prosjekt 2020" 2004:3).

I forbindelse med endringsprosjektet skulle det fortsatt være stor åpenhet for at lederne selv kunne styre innholdet på egne møter. Et viktig mål for den interne kommunikasjonen var at den skulle være åpen, ærlig og troverdig (Kommunikasjonsplan "Prosjekt 2020" 2004:2), og det ble ikke foretatt noen sensur eller direkte pålegg om hva som skulle opp på dagsordenen fra toppledelsen eller prosjektgruppa sin side. Det var derfor opp til den enkelte leder å sette agendaen for møtene, og gjøre en avveining mellom hva som skulle kommuniseres muntlig og hva som kunne viderefremmes via skriftlige kanaler. Divisjonsdirektøren forteller at hennes møter med avdelingssjefene ble benyttet aktivt for å tematisere og drøfte problemstillinger knyttet til "Prosjekt 2020". Videre var det opp til avdelingssjefene og enhetslederne å sørge for drøfting i sine møter. Hva disse to ledernivåene prioriterte på egen avdeling/enhet, drøftes videre i delkapittel 7.3.

I tillegg til de ordinære møtene i linjen, holdt divisjonsdirektør Skard og assisterende direktør Brabrand allmøter ute på tre av de fire sentralsykehusavdelingene. Her ble prosjektets bakgrunn, fremdrift og mulige konsekvenser av forslagene presentert. Møtene ble organisert i samråd med avdelingssjefene. På disse møtene deltok både avdelingssjefene, enhetslederne og en del av de ansatte. Formålet var å ta opp problemstillinger som berørte den enkelte avdeling spesielt, og gi informasjon som de skriftlige budskapene fra prosjektgruppa ikke dekket godt nok. Møtene ga også lavere ledere og medarbeidere en mulighet til å kommunisere ansikt til ansikt med divisjonsdirektøren, og dermed komme med sine innspill direkte til henne i stedet for å kanalisere disse via andre. Her etterstrebet man å skape kommunikasjon på mottakernes premisser. Denne tilnærmingen til endringskommunikasjon skilte seg dermed betraktelig fra prosjektgruppas generelle enveis kommunikasjon.

Særlig fordi det var noen problemstillinger som var, altså alt angikk ikke alle, det var noen problemstillinger som noen var veldig opptatte av. Hvordan går det med det og det hos oss, ikke sant, og da er det viktig å få sagt noe litt mer utfyllende om hva en har tenkt og hva som er handlingsrommet og mulighetene. Og det er ikke minst viktig å få tilbake, ikke bare hva folk mener, men også hva slags oppfatninger folk sitter med av det som er problemstillinger. Som ofte er sånn at jeg ser helt andre problemstillinger enn du ser her, ikke sant, og det er fort gjort her at en ting som er sagt blir fortolket på en bestemt måte og så forstås det sånn, og så er det egentlig ikke sammenheng. For det som er utfordringen i vår organisasjon, det er jo at du ikke er tilstede daglig og kan fortolke og gi mening til det som er sagt eller skrevet. Og du har heller ikke den kontinuerlige dialog biten, og det er jo den store forskjellen når du har en så stor og desentralisert organisasjon, ikke sant, at det tror jeg er et kritisk punkt for oss å få til, ikke bare i prosjektet, men også fremover.

Sitatet tydeliggjør også de store ulempene ved å benytte linjekommunikasjon i en divisjonalisert og desentralisert organisasjon. For det første er kommunikasjonen personavhengig i mange ledd. Jo flere nivåer et budskap skal passere, desto større er risikoen for at innholdet forandrer seg, både når det gjelder vinkling og hva som vektlegges. I siste instans kan sluttresultatet komme til å avvike fra det

opprinnelige budskapet (Erlieen 2006:85). Divisjonsdirektør Skard peker på dette problemet når hun sier at budskapet blir fortolket på en slik måte at det ikke lenger kan påvises noen sammenheng. Antagelig sikter hun til at det verken var sammenheng mellom de oppfatningene som regjerte, eller med det budskapet som opprinnelig ble fremsatt. Det er åpenbart at dette kan ha hatt en innvirkning på måten organisasjonsmedlemmene skapte mening i endringen. Sett fra toppledelsens perspektiv, er det derfor en rekke usikkerhetsmomenter ved å bruke lederne som kanal. Man har ikke full kontroll med at informasjonen faktisk blir videreformidlet, hvilke ord som benyttes eller omstendighetene rundt kommunikasjonen. Dette er imidlertid kjente fenomen i forbindelse med linjekommunikasjon generelt, og må derfor tas høyde for i den planleggingen som gjøres (Goldhaber 1993:138). For det andre kommer det frem at divisjonens størrelse og struktur også påvirker kommunikasjonens forutsetninger. Mange avdelinger fordelt på et stort geografisk område, bidro til at divisjonsledelsen var avhengig av å benytte skriftlige kanaler i større grad enn muntlige. Dette gjorde at fortolkningen av budskap i stor grad ble lagt på den lavere ledelsen og den enkelte medarbeider. Med bakgrunn i den kunnskapen man har om at mening kan skapes på individuelt nivå ved at man leser en tekst, mens forståelse først og fremst oppstår gjennom interaksjon med andre, er dette problematisk (Heide m.fl. 2005:162). Mest sannsynlig er det gjennom denne personlige tolkningen at de ulike oppfatningene har sitt utspring. Dersom disse får mulighet til å forsterkes ved at de ikke blir motsagt eller rettet opp i, vil det skape stor usikkerhet rundt hva som er reelt og hva som er spekulasjoner. At divisjonsledelsen opprettet møter som supplerte de ordinære linjemøtene på de avdelingene som var sterkest berørt av endringsforslaget, kan dermed ha bidratt til å styrke linjekommunikasjonen.

Kommunikasjonsdirektør Ski er også bevisst linjekommunikasjonens potensielle svakheter. Hun påpeker at det i toppledelsen finnes en mistanke om at linjekommunikasjonen ikke fungerer optimalt, og at informasjonen har en tendens til å stoppe opp på et eller flere nivåer. Det antas at kommunikasjonen mellom administrerende direktør og divisjonsdirektørene fungerer greit. Det er tilsynelatende også informasjonsflyt mellom divisjonsdirektør og avdelingssjef. Hindrene ligger altså først og fremst i kommunikasjonen mellom avdelingssjef og enhetsleder, og mellom enhetsleder og de ansatte. Kommunikasjonsdirektøren beskriver problematikken på følgende måte:

Nei, altså jeg tror, dette er en påstand da, men jeg tror at der hvor avdelingssjefen er lege, der tror jeg avdelingssjefen drøfter dette på morgenmøtet med legene, men glemmer at han har ansvar for avdelingssykepleierne, for der er det ikke noe møtetidspunkt. Dette er en påstand, men den deles av flere, ikke at det er noen kvalitetssikring nødvendigvis. Mens der hvor avdelingssjefen er sykepleier, så deltar avdelingssjefen mer på møter med avdelingssykepleierne og deler informasjon. Sånn at der hvor avdelingssjefen er sykepleier, så er han/hun mye mer opptatt av å gi informasjon både til legene og til sykepleierne, mens der hvor det er en lege, så glemmes sykepleierne. Jeg tror det er vesentlig.

Sitatet viser at informasjonsflyten antagelig først og fremst er avhengig av møtestrukturen på de ulike avdelingene, men at også oppfatningen av hva som ligger i den enkeltes kommunikasjonsansvar og hvem man dermed er pliktig å gi informasjon til spiller en rolle. Strukturen med todelt ledelse på nivå to og tre, som ble beskrevet i bakgrunnskapitlet, kan også spille inn på den uavklarte situasjonen som åpenbart finnes i enkelte avdelinger. Uavhengig av hva problematikken grunner i, tydeliggjør fremstillingen ovenfor behovet for en klargjøring av linjeledernes roller. Alle de fire avdelingssjefene som er intervjuet i denne oppgaven er imidlertid sykepleiere, og det er derfor lite trolig at dette er noe som har vært med på å hindre informasjonsflyten i de avdelingene som er undersøkt i denne oppgaven.

5.3.3 Skriftlige kanaler

De svakhetene ved linjekommunikasjonen som ble identifisert ovenfor, synliggjør behovet for flere og varierte kanaler. Gjennom intervjuet med kommunikasjonsdirektør Ski fikk jeg også et klart inntrykk av at tilgangen til informasjon skulle være så stor som mulig, og at ulike skriftlige kanaler ble benyttet for at man skulle nå ut til så mange som mulig. I forbindelse med endringskommunikasjonen rundt "Prosjekt 2020", ble det opprettet en ny skriftlig kanal, nyhetsbrev. Disse hadde nettopp som formål å sikre informasjonsflyt i linjen, og ble derfor sendt ut ukentlig til alle på ledernivå to, tre og fire. I tillegg ble de gjort tilgjengelige på intranettet. Nyhetsbrevene ble skrevet av kommunikasjonsdirektør Ski, men hadde administrerende direktør Almlid som formell avsender. Kommunikasjonsdirektøren mener bruken av denne kanalen sikret at samtlige mellomledere fikk den informasjonen som hun og administrerende direktør mente var nødvendig, og som dermed la til rette for at mellomlederne hadde noe konkret de kunne kommunisere på egen avdeling og enhet uavhengig av hvordan kommunikasjonen med egen overordnet fungerte. I nyhetsbrevene ble det også oppfordret til at alle de tre ledernivåene skulle sette "Prosjekt 2020" på dagsordenen på ledermøter og personalmøter. Nyhetsbrevene var preget av ren faktainformasjon, og ble ofte fulgt av vedlegg i form av prosjektdokumenter. De inneholdt derfor mye informasjon som det ikke var mulig eller hensiktsmessig å gi muntlig. Kommunikasjonsdirektør Ski tror også at budskap som formidles muntlig i forbindelse med konfliktfylte endringer lett kan oppfattes som personlige synspunkter snarere enn faktiske kjensgjerninger. Nyhetsbrevenes styrke var derfor at de presenterte rene fakta direkte fra administrerende direktør, slik at forvirring rundt hva som var riktig og gal informasjon ble begrenset. På den måten håpet man at kanalen kunne være en motvekt mot de spekulasjoner rundt prosjektet som etter hvert oppsto, og dermed minske usikkerheten både blant lederne og de ansatte.

Det ble også satset på etablerte og velkjente skriftlige kanaler, som ledere og ansatte var vant til å forholde seg til. Av skriftlige kanaler i papirform ble nyhetsbulletinen SI'a og internavisa InnSI'a benyttet. SI'a utgis en gang i uken, og inneholder først og fremst informasjon i overskriftsform med henvisninger til internett og intranett. InnSI'a utgis ti ganger i året, og sendes hjem til alle ansatte. I tillegg finnes magasinet på de fleste pauserom i enhetene. I den tiden "Prosjekt 2020" ble drøftet, ble avisen hyppig benyttet for å informere om endringsprosjektet. Blant annet ble flere av lederspaltene i InnSI'a anvendt for å forklare fremdriften og motivere leserne for prosjektet. Kommunikasjonsdirektøren påpeker imidlertid at internavisa viste seg å være en mindre egnet kanal for endringskommunikasjon: "Den ble nok oppfattet som et talerør for ledelsen i den konfliktfylte situasjonen som "Prosjekt 2020" jo etter hvert ble, ikke sant, sånn at den fikk jo tilnavnet 'Pravda'". I stedet for å virke informativ, ble internavisa oppfattet som et propagandaorgan for ledelsens syn på "Prosjekt 2020". En annen svakhet ved internavisa og nyhetsbulletinen, er at de er toppstyrte kanaler og lite målgrupperettet. De inneholder derfor ett budskap i en og samme form til alle de ulike berørte gruppene samtidig. Det er derfor ikke sannsynlig at alle hadde like stort utbytte av den informasjonen som ble gitt der.

Videre ble det laget egne sider på intranettet for "Prosjekt 2020", og all informasjon fra prosjektgruppa, protokoller fra styremøter og vedtaksreferater ble samlet der. Administrasjonssjef Torhild Jære i Divisjon Psykisk helsevern hadde ansvaret for divisjonens egne sider på intranettet, og oppdaterte disse jevnlig. Fordelen ved bruk av intranett er at større mengder informasjon kan sorteres og grupperes etter ulike målgruppers behov (Erlie 2003:240). At divisjonen har et eget nett som kunne konsentrere seg om det som angikk Psykisk helsevern, kan derfor ha vært en god kanal. Informasjonen er som regel også tilgjengelig over lengre tid, og kan leses flere ganger. Dersom mellomlederne er vant til å forholde seg til intranettet og benytter denne kanalen til vanlig, kan den ha vært en god kilde for faktainformasjon. På den annen side baserer bruken av intranett seg på at den enkelte leder eller medarbeider oppsøker kanalen når de selv anser at de har behov for den informasjonen som finnes lagret der (ibid). Intranettet som kanal er med andre ord avhengig av brukernes motivasjon og nysgjerrighet, noe de som planlegger kommunikasjonen må være klar over. Når viktig informasjon skal kommuniseres ut, bør derfor intranettet benyttes parallelt med andre kanaler.

De fleste kommunikasjonsvitere anser en kombinasjon av kanaler som det mest optimale for endringskommunikasjon. Den kompleksiteten som ofte kjennertegner endringskommunikasjon gjør at

budskapene må gjentas i ulike former og benytte ulike kanaler (Klein 1996:34; Petersen 2000:214). Rådet er å velge en kombinasjon av fattige og rike medier, som allmøter, linjemøter, e-post, intranett, nyhetsbrev og internavis. At man i tilretteleggingen for kommunikasjon i linjen og videre ut til de ansatte benyttet alle disse kanalene, er en stor styrke ved planleggingen. Det er imidlertid viktig å velge kanal etter budskap. Skriftlige og elektroniske kanaler kan med fordel brukes for å formidle nyheter og fakta av mer forutsigbar art, budskap hvor man ikke har behov for umiddelbare tilbakemeldinger. Muntlig kommunikasjon egner seg derimot godt til mer sammensatt eller negativ informasjon (Erlie 2006:191). Gjennom ansikt til ansikt kommunikasjon kan man forsikre seg om at budskapet ikke bare er mottatt, men også forstått etter hensikten. Det er også mer sannsynlig at mellommenneskelige kanaler møter de behovene som organisasjonsmedlemmene har, og kan derfor gjøre dem i stand til å komme over den faren eller usikkerheten de forbinder med endringen (Lewis 1999:48).

5.4 Oppsummering

Analysekapitlet har avdekket at det knyttes både sterke og svake sider ved måten den interne kommunikasjonen var planlagt og tilrettelagt på. Det er imidlertid min mening at det finnes flere positive faktorer enn negative. For det første startet kommunikasjonen internt på et tidlig tidspunkt. Organisasjonsmedlemmene ble både informert og involvert allerede i prosjektets drøftingsperiode, og ikke etter at alle konklusjonene var tatt og prosjektet skulle implementeres. Gjennom faggrupperepresentanter for hver divisjon fikk organisasjonsmedlemmene mulighet til å påvirke retningen på prosjektet og legge inn forslag til strukturendring basert på egne faglige behov. At det fantes klare rammer for hva drøftingen i faggruppene skulle inneholde, la etter min mening til rette for at disse møtene kunne benyttes på en konstruktiv måte. En bred faglig sammensetning og organisering av ekstramøter når de ordinære ikke fungerte godt nok, kan også ha bidratt til å styrke prosessen internt. Det er tydelig at divisjonsdirektøren så prosjektet som en sjanse til å videreutvikle sitt fagområde med utgangspunkt i de muligheter og behov som egne medarbeidere hadde identifisert, og at hun ønsket en så demokratisk prosess som mulig for sin divisjon. Hun sendte derfor også ut oppsummeringer til alle ansatte hvor det ble bedt om tilbakemeldinger på det som var drøftet. Det kommer imidlertid også frem at møtene var preget av stor uenighet. Årsaken til dette kan ha sin forklaring i den store gruppen som ble oppnevnt, hvor deltakerne hadde svært ulike holdninger til endringsprosjektets formål.

Ansvar for endringskommunikasjonen internt var fordelt mellom prosjektorganisasjonen og linjen.

Kommunikasjonsdirektøren var involvert i alle ledd i prosjektet, noe som ga henne en god oversikt over endringskommunikasjonen. Administrerende direktør var først og fremst aktiv ut mot de tillitsvalgte og de eksterne referansegruppene, men deltok til en viss grad også i den interne kommunikasjonen gjennom allmøter ute på de ulike sykehusavdelingene. Deres rolle i den interne kommunikasjonen synliggjør at kommunikasjon ble sett på som sentralt for å lykkes med endringsprosjektet. På den annen side konsentrerte begge hovedsakelig seg om grupper på et overordnet nivå i organisasjonen og ut mot samfunnet ellers. Det var derfor lagt et stort ansvar på divisjonsdirektøren og mellomledelsen i forhold gjennomføringen av endringskommunikasjonen internt. Linjeledernes kommunikasjonsansvar er ikke definert eller formalisert i noen interne dokumenter. Dette kan være en svakhet ved planleggingen. Det er ikke opplagt at alle ledere vet hva som kreves av sin rolle, eller har kunnskap om hva som skaper god kommunikasjon i en organisasjon ved endringer. På den annen side har det kommet frem at kommunikasjonsansvaret ble drøftet underveis i prosjektet, både på divisjonsdirektørnivå og videre nedover i mellomledelsen.

Både kommunikasjonsdirektør Ski og divisjonsdirektør Skard mener linjen var den mest hensiktsmessige måten å organisere den interne kommunikasjonen på i forbindelse med ”Prosjekt 2020”. Analysen tydeliggjør at linjekommunikasjonen hadde to hovedformål. For det første skulle linjen benyttes for å gi ikke-involverte grupper et eierskap til prosjektet, både gjennom drøftinger og utarbeidelse av tilbakemeldinger til divisjonsledelsen. Det finnes en stor tiltro til at nærmeste overordnede evner å gjøre informasjonen troverdig, og at organisasjonsmedlemmene oppfatter budskapene som viktigere og mer relevante når det kommer fra egen leder enn fra toppledelsen. For det andre skulle mellomlederne fungere som meningsgivere, ved at de silte og tolket den informasjonen de selv fikk før de formidlet den videre. Det var viktig å sette kommunikasjonen inn i en kontekst og fortolke den ut fra egen avdeling eller enhet for at den skulle kunne være målgrupperett. Dette kommer særlig frem i intervjuet med divisjonsdirektøren, som mener kommunikasjonen måtte tilpasses arbeidsformen på det geografiske stedet, slik at verken budskapet eller kommunikasjonsprosessen ble isolert fra resten av det som foregikk i organisasjonen. Lederne ute på de ulike sykehusene er også de som kjenner sine medarbeidere best, noe som er spesielt viktig i en stor og relativt ny organisasjon som ennå ikke har en felles organisasjonskultur. Den fremste styrken ved bruk av linjekommunikasjon er imidlertid at møtene kan benyttes til å formidle komplekse budskap ansikt til ansikt. Muntlig kommunikasjon er ellers en stor utfordring i en stor og desentralisert organisasjon.

Min tolkning av kommunikasjonsstrategien og kommunikasjonsplanen er at de ansatte skulle ha tilgang på så mye informasjon som mulig, noe som også kommer frem i intervjuet med kommunikasjonsdirektøren. Det var lagt opp til flere ulike interne kanaler som gjorde arbeidet med å spre informasjon ut i organisasjonen enklere. Både muntlige og skriftlige kanaler skulle benyttes, noe som er i tråd med de anbefalinger som gis i litteraturen om endringskommunikasjon. De ansatte hadde tilgang til en internavis, en nyhetsbulletin og det ble sendt ut nyhetsbrev fra administrerende direktør. De skriftlige kanalene var preget av ren faktainformasjon. Det var prosjektgruppa og kommunikasjonsdirektøren som sto for innholdet, og budskapene var de samme for hele organisasjonen. Svakheter ved disse kanalene er derfor at de var lite målgrupperettede, og i stor grad preget av toppledelsens perspektiv på endringen. Styrker og svakheter ved intranettet har også blitt identifisert. Dette er også en enveis kanal, men mens budskapene i de skriftlige kanalene ble formidlet uavhengig av om mottakeren var interessert eller ikke, krevde bruken av intranett en interesse og motivasjon fra brukeren sin side. De skriftlige kanalene som ble benyttet, baserte seg dermed på både push- og pull-strategier (Erlie 2003:241).

Det er mitt inntrykk at budskap knyttet til "Prosjekt 2020" i størst mulig grad skulle kommuniseres på linjens fire møter. Møter er en toveiskanal, hvor tilbakemeldinger enten gjennom det verbale språket eller kroppsspråk kan fanges opp umiddelbart. Dette er dens store styrke. Det er derfor mer sannsynlig at de muntlige kanalene ivaretar mottakernes informasjonsbehov. Det har imidlertid kommet frem at de muntlige kanalene er forbundet med en rekke usikkerhetsmomenter. Man vet ikke om budskapene blir kommunisert, eller hvilken måte dette blir gjort på. I verste fall kan linjekommunikasjonen preges av dårlig informasjonsflyt, noe det til en viss grad finnes mistanker om fra kommunikasjonsdirektørens side. Det har kommet frem at dette kan skyldes flere ting, som møtestruktur og liten tid til kommunikasjon. På den annen side kan det også være personavhengig. Ikke alle ledere er like dyktige kommunikatører. Den interne kommunikasjonen baserte seg imidlertid ikke kun på bruk av linjens møter som eneste muntlige kanal. Både administrerende direktør og divisjonsledelsen holdt allmøter ute på enkelte av sykehusavdelingene, først og fremst i forbindelse med milepæler i prosjektet. På disse møtene ble problemstillinger knyttet opp mot det enkelte sykehuset drøftet. Allmøtene var derfor den eneste kanalen fra toppledelsen sin side som var direkte målgrupperettet.

6 Avdelingssjefer og enhetsledere i et mottakerperspektiv

Dette kapitlet utgjør sammen med kapittel 7, en analyse av hvordan avdelingssjefene og enhetslederne ved de fire sentralsykehusavdelingene i Divisjon Psykiske helsevern opplevde linjekommunikasjonen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”. Jeg har valgt å gjøre en vertikal analyse av intervjuene. Avdelingssjefenes og enhetsledernes perspektiver blir derfor behandlet hver for seg. Dette er gjort for å få frem de likheter og ulikheter som er identifisert mellom de to ledernivåene. Der det finnes ulikheter også horisontalt mellom enhetslederne på SI Reinsvoll og SI Sanderud, er det kommentert.

Avdelingssjefene og enhetslederne var viktige målgrupper for den interne kommunikasjonen rundt ”Prosjekt 2020”. Innledningsvis i oppgaven ble det hevdet at et premiss for at lederne skulle kunne kommunisere endringsprosessen på en god måte, var at de selv hadde mottatt og bearbeidet tilstrekkelig informasjon, samt forstått endringsprosessen. Målet med dette kapitlet er derfor å drøfte kommunikasjonen ut fra et mottakerperspektiv. I analysekapitlets første del undersøkes det hvilke kanaler avdelingssjefene og enhetslederne benyttet for å få kunnskap om prosjektet, og hvilke kanaler de mener ga best informasjon. I denne sammenheng har jeg også tatt for meg kommunikasjonen som fant sted med egen leder. Jeg har i mindre grad tatt for meg selve innholdet i kommunikasjonen, og heller fokusert på i hvilken grad den informasjonen de fikk gjennom de skriftlige og muntlige kanalene ble sett på som relevant i forhold til egne informasjonsbehov, og om de eventuelt hadde et ønske om mer. Avslutningsvis drøftes hva som påvirket respondentenes forståelse av prosjektets formål og utvikling, og hva de mener kunne vært gjort annerledes.

6.1 Bruk av kanaler og vurdering av disse

Avdelingssjefene oppgir at de fikk den formelle informasjonen om prosjektet fra divisjonsdirektør på divisjonsrådsmøtene, nyhetsbrev, dokumenter utarbeidet av prosjektgruppa via e-post og allmøter i regi av administrerende direktør. Hvilke kanaler informasjonen kom gjennom, var avhengig av budskapenes innhold og hvor raskt disse skulle formidles videre nedover i organisasjonen. Hastesaker ble informert via mer uformelle kanaler som telefon og personlig e-post, mens mer generell informasjon kom tjenestevei via skriv og møtevirksomhet med divisjonsdirektør.

En avdelingssjef poengterer at både kanalbruken og den informasjonen man fikk om prosjektet, var avhengig av hvor mye initiativ man selv tok til å finne informasjon. Hun mener det lå et ansvar på den enkelte til selv å hente inn informasjon, noe som gjorde organisasjonserfaring til et nyttig element i

kommunikasjonsprosessen rundt ”Prosjekt 2020”. Dette synet bekreftes indirekte av to andre avdelingssjefer, som oppgir at uformell kontakt med divisjonsdirektør og administrerende direktør var den viktigste kanalen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”. Når den skriftlige informasjonen var uklar eller på andre måter hadde mangler i forhold til det opplevde informasjonsbehovet der og da, tok de selv ansvar for å finne frem til den informasjonen de trengte. Det var derfor gjennom disse samtalene de fikk den beste og mest relevante informasjonen. Slik uformell kommunikasjon fant sted gjennom telefonsamtaler direkte til den personen de hadde behov for å snakke med, eller mer eller mindre tilfeldige møter ansikt til ansikt.

Nei, altså det vet jeg ikke. Jeg synes jeg har visst veldig mye og vært oppdatert. Det har vært gjennom mail selvfølgelig, masse skriftlig, men så må jeg jo... Jeg er jo nærmere Almlid [administrerende direktør] og divisjonsledelsen og de andre, så det tilfaller jo en del litt tilfeldig i forbifarten [...] Altså hvis døra til Torbjørn Almlid står åpen når jeg er i Brumunddal, så stikker jeg innom og ”hei” og ”du kom hit litt, det er en ting jeg må snakke med deg om”, og så er vi jo i gang. Det er litt sånn, men det er mange av mine kollegaer som ikke er slik...

Sitatet synliggjør at det finnes en tilgjengelighet og nærhet i forhold til ledere på høyere nivåer i organisasjonen. Det er trolig at dette også hadde en innvirkning på tilliten til administrerende direktør, som de fleste mener håndterte kommunikasjonen på en god måte. Det som imidlertid også kommer klart frem, er at det i stor grad var opp til den enkelte å benytte de mulighetene til uformell kommunikasjon som finnes. Graden av uformell kommunikasjon varierte dermed fra avdelingssjef til avdelingssjef. Det er derfor nærliggende å tro at informasjonen som ble gitt videre til nivået under ble påvirket av hvor aktiv avdelingssjefen var til å innhente informasjon fra nivået over, noe avdelingssjefen i sitatet over også påpeker. Hun mener at kollegaer som ikke var like pågående som henne selv, kan ha opplevd å ha hatt dårligere tilgang til informasjon. Mye tyder imidlertid på at uformell kontakt med andre ledere og beslutningstakere er en innarbeidet praksis blant de fleste av de intervjuede avdelingssjefene, og ble benyttet i stor grad i forbindelse med ”Prosjekt 2020”.

Avdelingssjefene har deltatt i utstrakt møtevirksomhet rundt prosjektet. Møter i faggruppene, allmøter med administrerende direktør og divisjonsrådsmøter hadde ”Prosjekt 2020” på agendaen. De fleste avdelingssjefene foretrakk å få informasjon via muntlige kanaler, uavhengig av om de var formelle eller uformelle. De mener den muntlige kommunikasjonen ga mer nyanserte budskap enn de skriftlige kanalene. Mulighetene til å drøfte og dermed også kunne legge frem meninger og synspunkter, fremheves som den aller viktigste årsaken til at de vurderer arenaer for ansikt til ansikt kommunikasjon som svært viktige kanaler i endringsprosessen. En avdelingssjef påpeker imidlertid at den muntlige kommunikasjonen ikke var tilstrekkelig i seg selv, men måtte ”backes opp av skriftlig informasjon, for å på en eller annen måte kunne fordøye det på en alright måte”. En annen

avdelingssjef mener det i en periode var mer usikkerhet knyttet til innholdet i den muntlige kommunikasjonen enn den skriftlige, og at den skriftlige informasjonen dermed også var nødvendig å forholde seg til. Etter hvert som prosjektet utviklet seg og rykter oppsto på avdelingen, fikk han et større behov for å forholde seg til saksdokumentene for å kunne ta stilling til innholdet i den muntlige kommunikasjonen som fant sted.

Det som har vært krevende er jo at du hele tiden må sjekke den informasjonen du får, om den er korrekt. Fordi det går så mye rykter og så mye papir med informasjon, ja og i alle fall rykter for så si det sånn. Både utenfra, men også i linja, og det har vært veldig vanskelig å skille hva som har vært fakta. Det handler jo da om å gå til saksdokumenter og så lese dem [...]

Sitatet viser at denne avdelingssjefen opplevde at ryktene fikk eie rom også i møter med egne ledere og enhetslederne på nivået under. Dette bidro til at han fikk et mindre utbytte av den muntlige kommunikasjonen som fant sted. Det er imidlertid lite som tyder på at han her spesifikt henviser til de møtene som fant sted i divisjonsråd. Han ytrer ingen mistanke til at divisjonsdirektøren ikke satt på korrekt informasjon eller var villedende i sin kommunikasjon. Snarere forklarer han den manglende tilliten til den muntlige kommunikasjonen som en konsekvens av den generelle atmosfæren som oppsto på SI Reinsvoll etter at de geografiske scenariene ble introdusert, og frykten for nedleggelse som preget medarbeiderne der. Forventningene til ham som leder økte i forhold til å kommentere forslagene til struktur, noe som gjorde at han i enda større grad enn tidligere var avhengig av å tolke innholdet i den skriftlige informasjonen på egen hånd, for å kunne være sikker på at den informasjonen han ga videre var korrekt. Ingen av de tre andre avdelingssjefene uttrykker imidlertid en slik skepsis i forhold til innholdet i den muntlige kommunikasjonen. Samlet sett gir avdelingssjefene inntrykk av at kommunikasjonen i divisjonsråd fungerte godt. Ingen tror at informasjon bevisst ble holdt tilbake, eller at det ble jobbet ut fra en skjult agenda. Tvert i mot mener de fleste avdelingssjefene at divisjonsdirektøren var åpen om alt hun visste, og hadde tillit til hennes rolle både i forhold til prosjektet og den måten hun håndterte kommunikasjonen på møtene. De fleste uttrykker at egne ledere i divisjonsråd var gode på å formidle prosjektinformasjonen, og synes derfor at de har vært oppdaterte underveis.

Avdelingssjefene sier de syntes det var viktig å sette seg ordentlig inn i prosjektet, og forholdt seg derfor til all den skriftlige informasjonen som kom fra prosjektgruppa og toppledelsen. Dette ble gjort til tross for at enkelte opplevde at den skriftlige informasjonen i utgangspunktet var lite tilrettelagt i forhold til deres konkrete informasjonsbehov, og dermed krevde mye arbeid for å kunne bli anvendbar. Budskapene måtte fortolkes både med tanke på hvordan de for sin egen del skulle skape

mening i innholdet, og i forhold til hva de skulle kommunisere videre til nivået under. Den utstrakte bruken av skriftlige kanaler for å skaffe til veie informasjon, tyder på at de selv tok mye av ansvaret for siling og tolkning av budskapene. Det er derfor mitt inntrykk at avdelingssjefene håndterte informasjonen på en selvstendig måte, og i mindre grad var avhengige av at andre tolket og kontekstualiserte budskapene på deres vegne for at innholdet skulle skape mening. Årsaken til dette kan være at de til daglig er vant til å skulle behandle store mengder data fra toppledelsen, og gjennomføre beslutninger som er tatt på et overordnet nivå i sin avdeling. Avdelingssjefenes holdning til og behandling av den skriftlige informasjonen, la til rette for at linjekommunikasjonen kunne fungere etter sin hensikt.

Enhetslederne oppgir å ha fått informasjon via mange av de samme formelle kanalene som avdelingssjefene. De nevner informasjon via møter med egen leder, allmøter med administrerende direktør, nyhetsbrev og andre skriftlige dokumenter via e-post. Sett under ett uttrykker enhetslederne at svært mye av den informasjonen de mottok kom gjennom skriftlige kanaler som e-post, og i mindre grad ble formidlet ansikt til ansikt. De langt fleste opplevde imidlertid prosjektdokumentene som store og vanskelige å lese, og at det tok mye av deres tid å sette seg ordentlig inn i dem.

Det kommer også frem at organisasjonens faste skriftlige kanaler ble brukt i ulik grad. For eksempel nevner ikke mer enn en enhetsleder InnSI'a som en viktig informasjonskanal i sammenheng med endringsprosessen. Få oppgir at de hadde noe utbytte av informasjonen om endringsprosjektet som ble formidlet der. En enhetsleder på SI Reinsvoll sier til og med at den er det "de færreste [som] leser". Imidlertid er slik negativitet i forhold til denne kanalen ikke representativ for flertallet av dem som er intervjuet. Intranettet er en annen kanal få nevner. Enkelte sier de benyttet seg av informasjonen som ble lagt ut på intranettet i de innledende fasene av prosjektet, hvor det kom lite informasjon via andre kanaler. Etter hvert som den skriftlige informasjonen økte, og prosjektet også ble tatt opp i møtesammenheng, ble denne kanalen mindre benyttet. Dette fremhever tydelig de premisser som er knyttet til bruken av intranettet som kanal, det må finnes et informasjonsbehov og en interesse for at det skal benyttes. Dette synet underbygges av en enhetsleder på SI Sanderud, som sier at muntlig informasjon er sikrere enn skriftlig informasjon generelt " for den kommer du deg ikke unna, [mens] hvis ikke du er interessert nok til å lese om prosjekt 2020 så kan du fort komme unna". Nyhetsbrevene fremheves på den annen side som en god kilde til informasjon, og en kanal de fleste forholdt seg til gjennom hele prosjektperioden. Der var de viktigste budskapene fremstilt mer oversiktlig og kortfattet enn i mye av den andre skriftlige informasjonen som ble sendt ut fra sentralt

hold. At de kom regelmessig og hadde en saklig fremstilling av prosjektets fremdrift, blir fremhevet som en annen positiv egenskap ved kanalen. I de tilfellene hvor enhetslederne ikke fikk tilstrekkelig informasjon gjennom linjens muntlige kanaler, er det tydelig at nyhetsbrevene har hatt en viktig funksjon, både med tanke på hvordan de selv skapte seg en oversikt i prosjektet og i deres videre kommunikasjon med medarbeiderne. Det er derfor mitt inntrykk at nyhetsbrevene fungerte etter sin intensjon om å sikre informasjonsflyt i linjen.

De langt fleste foretrakk å få informasjon om prosjektet via muntlige kanaler. En enhetsleder på SI Sanderud sier at den store informasjonsmengden som kom skriftlig gjorde det vanskelig å skille ut hva som var viktig og hva som var mindre viktig informasjon for henne å ta del i. Dette bidro også til at det var problematisk å forstå innholdet.

Det muntlige, fordi det skriftlige ble for mye i denne prosessen, det ble alt for mye. Sånn at til slutt så leser du og så vet du ikke hva du leser, for det er store dokumenter og det er veldig mye informasjon.

Et annet synspunkt, som fremsettes av en enhetsleder på SI Reinsvoll, er at det er vanskelig å formidle vurderinger gjennom skriftlige og elektroniske kanaler, og at muntlig kommunikasjon generelt derfor er bedre enn skriftlig.

Nei, altså et møte, du kan ikke, du ser ikke tre hundre sider med utredning på et møte. Du prøver å illustrere det med kanskje en tegning eller litt mer kortfattet, og så kommer det oppfølgingsspørsmål og så blir det mer at man prøver å komme inn til essensen da.

Sitatene fremhever de ulike egenskapene som knytter seg til rike og fattige medier (jamfør teorikapittel 3.3.4). Selv om den moderne informasjonsteknologien tilbyr en rekke fordeler som økt interaktivitet og hurtighet, kan ikke skriftlig informasjon via intranett eller e-post konkurrere med den nyanserte kommunikasjonen som personlige møter inneholder. I følge Weick (1995:99) er ikke mangel på informasjon det viktigste kommunikasjonsproblemet i dagens organisasjoner. De store utfordringene har i stedet med flertydighet (eng. ambiguity) å gjøre. Dette har sin bakgrunn delvis i at det er vanskelig å skille ut hva som er relevant informasjon, og delvis en usikkerhet rundt hvilken tolkning som er den mest rimelige av flere mulige. For å løse problemene med flertydighet og den usikkerheten som oppstår som en følge, mener Weick at organisasjonsmedlemmene har behov for mekanismer som muliggjør drøfting, klargjøring og tydelige vurderinger. Dersom organisasjonsmedlemmene vet hva som er den aller viktigste informasjonen å forholde seg til, og hvilke vurderinger som knytter seg opp mot et gitt tilfelle, vil det med andre ord være lettere å vite hvilke budskap de skal fokusere på og hvordan de skal tolke dem. At enhetslederne trekker frem møter generelt som den beste kanalen for

informasjon om prosjektet, er derfor ikke overraskende. På møtene ble det gitt informasjon som skilte seg fra den skriftlige, ved at mange tolkninger allerede var gjort på deres vegne. Dette gjaldt spesielt møtene med egen avdelingssjef, hvor de skriftlige dokumentene ofte ble overlevert med understrekninger og tips til hvor den viktigste informasjonen som gjaldt deres egen avdeling var omtalt. Flere har derfor også benyttet disse møtene til å ta notater av informasjon som allerede var fortolket av avdelingssjefene, mens det skriftlige materialet ble brukt til fordypning og dokumentasjon i den videre informasjonsformidlingen til medarbeiderne. Muligheten til å drøfte de problemstillinger som oppsto underveis i prosjektet, og dermed få besvart de umiddelbare spørsmålene man satt med, fremheves også som den muntlige kommunikasjonens største styrke.

I analysen av intervjuene kommer det klart frem at enhetslederne på SI Sanderud og SI Reinsvoll har opplevd møtene med egen leder ulikt. På SI Sanderud er enhetslederne stort sett godt fornøyde med den informasjonen de har fått av sine avdelingssjefer, og mener i all hovedsak at disse møtene var det viktigste kommunikasjonsforumet for "Prosjekt 2020". Avdelingssjefene ble sett på som ryddige, tydelige i sin tale og godt informerte. Kommunikasjonsmiljøet på møtene ble oppfattet som åpent, og det var ikke vanskelig å drøfte ulike aspekter ved prosjektet eller komme med egne meninger.

Ja, det er flerdelt. Det er først en informasjonsbolk, så er det muligheter for å kunne stille spørsmål, og så er det selvfølgelig muligheter for oppklaring. Det har jo ikke vært noen særlig mulighet for å få noen innflytelse i 2020, det er jo representanten som er valgt i fra de forskjellige avdelingene som har ansvaret for den biten da. Men det har ikke vært noe vanskelig å diskutere noen ting, men noen direkte innflytelse på prosjektet det har vi ikke hatt.

Sitatet viser imidlertid at det til tross for at avdelingssjefene la til rette for drøfting på møtene, hadde ikke dette noen innvirkning på enhetsledernes opplevelse av involvering i prosjektet. På den annen side virker det ikke som om enhetslederen i sitatet ovenfor synes det var problematisk for hennes del. Hun stolte på at de som var valgt som representanter for faggruppa tok med seg de tilbakemeldingene som ble gitt på avdelingsmøtene inn i faggruppemøtene. Gjennom intervjuene med avdelingssjefene har jeg fått inntrykk av at enhetslederne på SI Sanderud generelt var mindre engasjerte i prosjektet, og de forslagene til strukturendringen som etter hvert ble lagt frem. Dette kan ha sin årsak i at behovet for endring var mer åpenbar der, men også at forslagene ikke ville berøre deres arbeidshverdag i så stor grad som på SI Reinsvoll. Intervjuene med tre av de fire enhetslederne på SI Sanderud gjenspeiler også dette til en viss grad.

Jeg tror nok at de fleste, altså i hvert fall her på min arbeidsplass, så har det ikke hatt så store konsekvenser for oss og derfor så har det bare vært en informasjon hvor alle har nikkert og derfor så har det ikke skapt noen bølger her.

I den grad man kan tolke enhetsledernes svar dit hen at engasjementet var mindre på SI Sanderud enn SI Reinsvoll, kan det også settes i sammenheng med at enkelte opplevde at prosjektet var ”oppe og avgjort” for SI Sanderud sin del og at man derfor ikke involverte seg i så stor grad.

På SI Reinsvoll er erfaringene med avdelingsmøtene mer varierende. Kun en av de fire enhetslederne er udelt positiv i sin beskrivelse av hvordan møtene har foregått og den informasjonen som ble gitt der, mens de tre andre mener at kvaliteten på møtene har vekslet. Kritikken går hovedsakelig på at de opplevde at avdelingssjefen til tider hadde lite nytt å formidle utover det som allerede var gjort kjent gjennom skriftlige dokumenter fra prosjektgruppa.

Ja, der er det mer referering til noe som har kommet gjennom papirer da, men det har virket som om, det har virket som om det har vært en litt lukket prosess i forhold til avdelingssjefer og direktører også altså.

Enhetslederne påpeker imidlertid at de ikke tror at avdelingssjefene med vilje holdt informasjon tilbake, men at heller ikke disse satt på den informasjonen som ble etterspurt på møtene eller hadde fått tydelige beskjeder ovenfra. Konsekvensen var at det ble skapt en usikkerhet i forhold til prosjektets fremdrift og om det var fattet beslutninger som man ikke ble informert om. Noe av årsaken til at enhetslederne oppfattet avdelingssjefene som lite informerte, kan ha sin forklaring i at prosjektet var på drøftingsstadiet og beslutninger om fremtidig organisering dermed ikke var fattet. Det er tydelig at enhetslederne på SI Reinsvoll hadde et stort behov for å få informasjon om det som angikk fremtiden til egen enhet. Dette kunne imidlertid ikke kommuniseres med sikkerhet før prosjektet ble avsluttet og et vedtak fattet. Det er derfor trolig at opplevelsen av manglende informasjon om prosjektet i større grad hadde med enhetsledernes behov for informasjon rundt egen enhet, enn avdelingssjefenes manglende kunnskap om prosjektet.

En annen faktor som preget kommunikasjonen mellom avdelingssjefene og enhetsledernivået på SI Reinsvoll, er det personlige synet den enkelte hadde på prosjektets formål om å endre strukturen mellom sykehusene. Det er tydelig at disse motsetningene påvirket kommunikasjonen etter at de geografiske scenariene, og dermed forslaget om å relokalisere SI Reinsvoll, ble lagt frem.

Ja, og det hun prøvde å presisere gang på gang, det var jo at det ikke var noe nytt og at det var ingen beslutninger, men det som på en måte folk husker fra henne det var at hun hadde jo en personlig syn på at det burde være et storsykehus og det taler jo for at vi skulle legges ned, ikke sant, så det ble jo litt sånn motsetning. Det ble det, det ble da plutselig en sannhet at da mente hun at da skulle dette huset her ned, og det mente hun jo egentlig ikke, men hvis det skulle bygges nytt så mente hun at da ville det være en fordel både for miljø og rekruttering og sånn at det ble et storsykehus.

Sitatet kan tolkes dit hen at avdelingssjefens personlige oppfatning hadde en innvirkning på troverdigheten i den informasjonen som ble videreformidlet. Det er imidlertid lite som tyder på at dette påvirket kommunikasjonen mellom avdelingssjefene og enhetslederne. Derimot mener enkelte at deres underordnede igjen hadde større problemer med å skille mellom personlige meninger og konkrete fakta, noe som påvirket både medarbeidernes meningsdanning om prosjektet og deres tillit til avdelingssjefen og nivåene høyere opp i organisasjonen. Enhetslederne tror at årsaken til dette var at medarbeiderne ikke deltok direkte i de drøftingene som fant sted, og dermed i større grad måtte forholde seg til møtereferater og enhetsledernes tolkning av det som ble fremsatt på møtene. Til tross for de innsigelsene som har kommet frem ovenfor, er det tydelig at enhetslederne på SI Reinsvoll likevel har stor tillit til egen leder og den informasjonen som ble gitt av ham eller henne. Også disse enhetslederne opplevde i stor grad kommunikasjonsmiljøet på møtene som åpent, og oppgir at de selv hadde mulighet til både å få drøftet og tolket prosjektets innhold der.

Uformell kommunikasjon, både med egen leder, divisjonsledelsen og administrerende direktør, som en kilde til informasjon nevnes i liten grad av enhetslederne. Det skal imidlertid bemerkes at det ikke eksplisitt ble stilt spørsmål verken til avdelingssjefene eller enhetslederne om dette var en kanal som ble benyttet. Svarene kom som et resultat av et mer generelt spørsmål om hvor de hadde fått informasjon fra. Derfor er det mer påtakelig at avdelingssjefene oppgir denne formen for kommunikasjon som svært viktig, mens det er mer naturlig at ikke enhetslederne kommer inn på det. Kun en enhetsleder på SI Reinsvoll sier at han til en viss grad også fikk viktig informasjon gjennom uformell kommunikasjon.

Ja, altså jeg har jo greid å følge sånn noenlunde med, det har jeg gjort. Men det har som sagt vært litt for omfattende til å kunne ta det, da hadde det gått på mange timer i Sykehuset Innlandet altså. Men i og for seg er det greit at de sender ut alt også altså, så den som gidder kan sette seg inn i det. Men jeg har forhørt meg litt her og der da. [...] Ja, jeg tar en prat på gårdsplassen da, med forskjellige sentrale folk, det kjenner man jo etter hvert da.

Behovet for å benytte en slik kanal oppgis å være at den informasjonen som fant sted gjennom de formelle kanalene, hovedsaklig de skriftlige, var for omfattende å sette seg inn i. Hans eget engasjement for å bevare SI Reinsvoll, samt usikkerhet og rykter rundt prosjektets innhold og arbeidsmåte, bidro også til hans behov for kommunikasjon utenfor linjen. I sitatet kommer det frem at den uformelle kommunikasjonen på enhetsledernivå foregår på et annet nivå i organisasjonen enn for avdelingssjefene. I stedet for representanter for den øverste ledelsen, fant hans kommunikasjon

sted i den umiddelbare nærhet, med personer som ble oppfattet som sentrale og dermed muligens fungerte som opinionsdannere.

Liten bruk av uformell kommunikasjon betyr imidlertid ikke nødvendigvis at enhetslederne følte noe mindre behov for det. Flere uttrykker at de kunne tenkt seg mer direkte kommunikasjon og mindre utsendelse av informasjon, både fra egen leder og nivåene over avdelingssjef. Det er mer sannsynlig at den ulike bruken av uformell kommunikasjon har sin forklaring i avdelingssjefenes og enhetsledernes ulike arbeidshverdag. Avdelingssjefene har jevnlig møter med divisjonsdirektør i divisjonsråd, som ofte finner sted i Sykehuset Innlandets administrasjonsbygning i Brumunddal, mens enhetsledernes arbeidshverdag i stor grad binder dem til egen avdeling og enhet. Avdelingssjefene har dermed i utgangspunktet flere kontaktflater til ledelsen utenfor eget sykehus, noe som igjen kan bidra til at uformell kommunikasjon faller mer naturlig og er mer aktuell for avdelingssjefene enn enhetslederne. Det kan også være slik at den kunnskapen avdelingssjefene satt på gjennom sin medvirkning i prosjektet bidro til en bedre oversikt over drøftingsprosessen, og dermed en større evne til å etterspørre relevant informasjon fra prosjektgruppa og toppledelsen.

Enhetslederne, og da primært på SI Reinsvoll, er derimot de som i størst grad fremhever allmøtene med administrerende direktør og divisjonsledelsen som en positiv og sentral kilde for informasjon om endringsprosjektet. Her fikk de informasjon direkte fra beslutningstakerne, og kunne også gi sine tilbakemeldinger direkte uten å måtte gå veien om egen leder. En enhetsleder på SI Reinsvoll mener til og med at det var disse kommunikasjonsarenaene som var den beste kanalen for hans del. Personlig følte han et ansvar for å påvirke prosessen, noe han mener det ble gitt god mulighet til gjennom ansikt til ansikt kommunikasjon med administrerende direktør. Det er tydelig at slike brudd på linjen var positive med tanke på den opplevde muligheten til å gi tilbakemeldinger direkte til toppledelsen. Mye tyder på at allmøtene dermed hadde både en symbolsk og en praktisk funksjon. Lite formell og uformell kontakt med divisjonsledelsen og administrerende direktør på enhetsledernivå, kan dermed være forklaringen på at disse møtene nevnes som viktige for enhetslederne, mens de i mindre grad blir fremhevet som viktige for avdelingssjefene

6.2 Ble informasjonen oppfattet som relevant og tilstrekkelig?

Avdelingssjefene mener i all hovedsak at den informasjonen som ble gitt skriftlig var relevant i forhold til eget informasjonsbehov, selv om det krevde mye arbeid å bryte den ned slik at den kunne

anvendes. Informasjonen i dokumentene fra prosjektgruppa inneholdt et helhetlig perspektiv på prosjektet, noe avdelingssjefene mener var viktig og nødvendig for å skape en forståelse for hvordan deres eget fagområde kunne samordnes med andre divisjoner. Dette fokuseres det mindre på hos enhetslederne. På enhetsledernivå har de vært mest opptatte av å få informasjon om det som angikk det fremtidige behandlingstilbudet og arbeidshverdagen på SI Sanderud og SI Reinsvoll. Fokuset i informasjonen fra prosjektgruppa side lå imidlertid på prosjektets fremdrift, innholdet i prosjektrapporter og gjengivelse av det som ble drøftet i prosjektgruppa. En enhetsleder på SI Sanderud synes den skriftlige informasjonen fra sentralt hold også i stor grad dreide seg om somatikken, og i mindre grad om psykiatrien. Dette gjorde at han opplevde den som mindre relevant.

Jeg synes nok at den informasjonen jeg har fått fra min nærmeste leder er den beste, fordi at da er en god del av de somatiske problemstillingene skrelt vekk. Det er vel kanskje de som i første rekke preger den skriftlige informasjonen. Sånn at fokus på psykiatrien, så blir det da avdelingssjef som har gitt meg den beste informasjonen.

Som sitatet viser var budskapene fra avdelingssjef mer rettet inn mot egen avdeling og enhet, og ble derfor sett på som mer relevant enn den informasjonen som kom skriftlig. Enhetslederne gir uttrykk for at både de selv og dem de skulle kommunisere med hadde et større behov for å få vite mer detaljert når, hvor og hvordan ting skulle skje, men at de i stedet opplevde at den skriftlige informasjonen handlet om de store, prinsipielle diskusjonene. En avdelingssjef er inne på noe av det samme når hun sier at det var vanskelig å følge en rød tråd og en klar fremdrift i prosjektet. Dette gjaldt i all hovedsak internt i egen divisjon. Her savnet hun et overordnet budskap og tydelige delmål i egen avdeling. Hun forholdt seg til den fremdriftsplanen som var sendt ut fra prosjektgruppa sin side tidlig i forløpet, og som inneholdt datoer for ulike delmål og leveranser av dokumenter. I ettertid mener hun det var behov for en mer detaljert plan for arbeidet i Divisjon Psykisk helsevern, i tillegg til den som omhandlet hele organisasjonen. En slik plan for divisjonen burde inneholdt milepælsmessige oppsummeringer av hva som var blitt diskutert, hva man var blitt enige om og hva det var behov for å diskutere videre. Denne tilnærmingen til prosjektet mener hun manglet underveis. To andre avdelingssjefer kunne også tenkt seg informasjon som i utgangspunktet var mer målgrupperettet i forhold til egen divisjon, samt en bedre ivaretagelse av de sykehusavdelingene som ble berørt i størst grad av forslagene i prosjektet. Det gis helt klare signaler om at det i tillegg til utsendelsen av skriftlig materiale, burde vært fokusert mer på direktekommunikasjon fra divisjonsledelsens side. Dette gjaldt særlig i forhold til de gruppene som ble berørt av prosjektets forslag til strukturendringer i størst grad.

Jo, altså det, informasjonen er jo grei nok, altså, ord og det, ikke noe tvetydighet eller noe sånt, men det er prosessen, selve informasjonsprosessen, som man kanskje burde ha gjort litt annerledes ved å behandle hver

enkelt litt individuelt. For det er noe, det har noe med respekt å gjøre, tenker jeg, altså å pleie Hamar-regionen veldig godt, som jeg opplevde fikk det meste, det kunne man jo bare informere kort om, men de som ble så skadelidende, ved å ha forståelse for det, så ville jeg nok ha ønsket at de hadde gjort det annerledes og vært mer tilstede og i kontakt med noen få, altså det var Lillehammer og Reinsvoll som var, eller egentlig Opplandssiden da, tre sykehus, så kunne man ha investert noe mer og kanskje fått noe mer goodwill, tror jeg.

Det er tydelig at mens avdelingssjefene følte at den skriftlige informasjonen var tilstrekkelig og relevant nok i forhold til å kunne drøfte fremtidig struktur av fag, mener de at kommunikasjonen internt i egen divisjon sviktet fra toppledelsens side. Avdelingssjefen i sitatet ovenfor synes det var problematisk at SI Reinsvoll ikke ble fulgt opp spesielt, særlig i etterkant av at de geografiske scenariene var presentert. Dette kan settes i direkte sammenheng med behovet for en større målgrupperettet tankegang, hvor ulike grupper behandles forskjellig – også med tanke på kanalbruk. I stedet for utsendelse av store mengder informasjon til disse enhetene, burde man benyttet mer ansikt til ansikt kommunikasjon hvor frustrasjoner kunne imøtegås og spørsmål besvares. En annen avdelingssjef mener at toppledelsen i stor grad prioriterte å kommunisere med samfunnet utenfor i stedet for organisasjonsmedlemmene, mens prioriteringen burde vært omvendt.

Også enhetslederne kunne tenkt seg flere møter med divisjonsledelsen. Det er særlig enhetslederne på SI Reinsvoll som påpeker dette, noe som kan ha sammenheng med at de ikke alltid følte at egne ledere kunne besvare de spørsmålene de satt på, men også at de var det sykehuset i divisjonen som ble berørt i størst grad.

Jeg synes at de prioriterte oss litt for dårlig i forhold til tidsbruken da, at det var for sjelden at de møtte oss. Kanskje spesielt i forhold til oss innen psykiatri kan du si, altså Solveig Brekke Skard [divisjonsdirektøren] og han Jørgen Brabrand [assisterende divisjonsdirektør], at de kunne ha vært litt oftere her på Reinsvoll. Det tror jeg vi kunne ha tjent på i hvert fall, i og med at vi i prosessen, altså før den startet opp så var jo Solveig Brekke Skard tilknyttet her, hun var jo ansatt her som direktør og da når hun fikk den direktørstillingen for hele psykiatri så, ja vi mistet så mye liksom. Og da fikk disse her onde omtalene veldig grobunn altså, når det gikk så sjelden, det ble så sjeldne møter.

En annen årsak til ønsket om mer tilstedeværelse av divisjonsledelsen kan, som det påpekes i sitatet, være at divisjonsdirektøren var direktør for sykehuset på SI Reinsvoll før omstillingen i 2004. Dette tydeliggjør at bakenforliggende kultur og tradisjoner også spiller inn på de forventninger til kommunikasjon som finnes i ute på de lokale sykehusavdelingene. Organisasjonen er imidlertid fordelt på for mange geografiske steder til at divisjonsdirektøren kunne innfri de forventningene som ble stilt, og som er spesielt viktige i en slik prosess. Dette er en utfordring ved organiseringen enhetslederne også er klar over. På den annen side mener de fleste på SI Reinsvoll at flere møter med dette ledernivået kunne skapt en større forståelse for prosjektet og dermed forhindre mye av den mistenksomheten og misnøyen som oppsto.

Både avdelingssjefene og enhetslederne etterlyser derfor mer kommunikasjon, mens de synes informasjonsmengden var tilstrekkelig. En avdelingssjef peker også på kommunikasjonens sentrale funksjon i forhold til utsendelse av informasjon, når han hevder at flere forholder seg passive til skriftlige budskap. En viktig årsak er at ikke alle opplevde disse som relevante i forhold til det de selv anså som sentrale problemstillinger. Det er i denne sammenheng at skillet mellom informasjon og kommunikasjon blir tydeligst.

Men det er også slik at det ble så mye etter hvert, egentlig for mye, slik at de som jobber på gulvet, nærmest pasienten, var faktisk etter hvert ikke så interessert. Det ble sånn metningsgreie, at nå får vi vente å se hva som faktisk skjer, mens det hele tiden ble sendt ut informasjon som kanskje kunne vært silt mer på forhånd. Og jeg tror det kunne vært gjort på at de faktisk var litt mer ute og tok tempen litt bedre på hva som faktisk skjedde ute i stedet for å bare sitte i Brumunddal og bare sende ut en masse informasjon, det er sikkert nok å gjøre der, men jeg tror at de mistet litt kontakten med grasrota.

Gjennom muntlig kommunikasjon har man langt bedre forutsetninger for å skape engasjement, formidle budskap som oppleves som relevante, og dermed legge til rette for at prosessen kan gi mening for alle parter. Målgrupperettet kommunikasjon forutsetter imidlertid at toppledelsen holder seg orientert om hva som oppfattes som sentrale problemstillinger og hvilke problemområder som er identifisert ute i de ulike avdelinger og enheter. Kunnskap om dem man ønsker å kommunisere med er avgjørende for å lykkes med kommunikasjonstiltakene. Det kan virke som om avdelingssjefen i overstående sitat mener det burde vært lagt opp til mer målgrupperettet informasjon fra toppledelsen, også gjennom de skriftlige kanalene.

Sitatet ovenfor tydeliggjør også et problem som de intervjuede ofte kommer tilbake til underveis i intervjuene. Både avdelingssjefer og enhetsledere har bemerket den store mengden informasjon som kom via e-post. De mener det finnes en overflod av informasjon, særlig gjennom e-postsystemet. Innføringen av den moderne informasjonsteknikken har gjort at informasjonsflommen har økt ytterligere. Det er trolig at fokuset på åpenhet i forhold til prosjektet og et ønske om at all informasjon skal være tilgjengelig for alle organisasjonsmedlemmer, også bidrar til den store informasjonsmengden. Det virker som om problemet er størst for enhetslederne, hvor enkelte ønsker seg tilbake til den gamle måten å informere på, via papirutskrifter. Flere enhetsledere mener at det gikk alt for mye tid bort til å sile og sortere informasjon, og noen etterlyser en bedre portvaktfunksjon. De opplevde ikke bare at de hadde tilgang til informasjon, men også at det ble forventet at de tok imot mer informasjon enn de kunne og ville sette seg inn i.

En årsak til at enhetslederne følte de fikk for mye skriftlig informasjon via e-post, kan ha vært at avdelingssjefene ikke var flinke nok til å sile. Dersom avdelingssjefene var usikre på hva som var relevant eller var redde for ikke å gi nok informasjon, kan det ha ført til at de sendte for store mengder videre. En enhetsleder tror imidlertid ikke at den store mengden informasjon utelukkende kunne blitt avhjulpet ved at avdelingssjefen hadde silt mer på forhånd. Problemet besto snarere i at det var så mange andre aktører som også sendte ut informasjon. I tillegg til at informasjon ble sendt fra avdelingssjefen, kom det også informasjon fra administrasjonssjefen i divisjonen og kontorpersonalet som er knyttet opp mot avdelingssjefen. Ved siden av dette kom nyhetsbrev og andre prosjektdokumenter fra kommunikasjonsavdelingen og prosjektledelsen. Dette bidro til at mange enhetsledere følte at de fikk overlappende informasjon.

En viktig konsekvens av den store mengden informasjon var at den ikke ble benyttet. Enhetslederne er enige om at det var umulig å ta til seg all informasjonen, noe som resulterte i at store mengder forble ulest og ubrukt. En sier også at hun i stedet for å lese alle dokumentene hun fikk, belaget seg på kortversjonen i avisen dagen etter.

Altså flyten av informasjon ble litt for stor, så etter hvert så dukket jo liksom, når det dukket opp papirer på 2020 så tenkte jeg at dette kommer til å stå i avisen i morgen allikevel, ikke sant, for det er klart at du får noen sårne når du sitter i det til daglig, ikke sant, du tenker at OK jeg tar det ut og så får jeg om jeg rekker å lese det, hvis ikke så står det i avisen i morgen, og tenker at jeg tror nok at en del av oss har hatt det sånn etter hvert.

Store informasjonsmengder bidro i enkelte tilfeller til at andre kanaler enn de interne ble benyttet. Svært mange av enhetslederne oppgir lokale medier som en viktig kanal for informasjon om ”Prosjekt 2020”. Endringsprosjektet bidro til stor dekning i de lokale mediene, noe som gjorde pressens omtale til en del av den interne kommunikasjonen. Det er trolig at omgivelsenes reaksjoner også påvirket holdningene internt. Medienes fremstilling og holdning til saken kan ha bidratt til å forsterke stemningen i organisasjonen. (Erlie 2006:145). Sett fra toppledelsen sin side kunne det medføre at de mistet kontrollen over hvilken informasjon organisasjonsmedlemmene forholdt seg til, og hva som påvirket meningsdanningen. Bruken av eksterne medier som kanal, kan også bunne i at informasjonen om omstillingen var svært kompleks og vanskelig å tolke. Lokale aviser benyttet vinklinger som spesifikt satte fokus på fremtiden til enkelte sykehus og behandlingstilbud, og skilte seg dermed fra den formelle skriftlige informasjonen, som hovedsakelig omhandlet prosjektets betydning for hele Sykehuset Innlandet HF. Informasjonen i media ble imidlertid ikke oppfattet som uproblematisk av alle. En enhetsleder på SI Sanderud mener hun så to forskjellige versjoner av prosjektet i avisene og i den interne informasjonen, noe som bidro til forvirring og frustrasjon. På bakgrunn av at mange av

enhetslederne benyttet lokale medier, kan det tenkes at avvikene mellom medias omtale av prosjektet og den informasjonen som kom fra organisasjonen var noe av det som bidro til å skape mange av de ryktene og den usikkerheten som fantes.

6.3 Hva påvirket forståelsen for ”Prosjekt 2020”?

Undersøkelser av både praktisk og teoretisk art viser at en av de fremste årsakene til at endringsarbeid ikke lykkes er at organisasjonsledelsen ikke klarte å kommunisere hvorfor endringene skal gjøres (Lewis 2000). For at organisasjonsmedlemmene skal akseptere endringen og samarbeide om implementeringen, er de nødt til å dele ledelsens oppfatning av endringens nødvendighet og troen på at den kan bidra til en bedre organisasjon (Quirke 1995:118). Betydningen av organisasjonsmedlemmenes kunnskap og innsyn i bakgrunnen for de endringene som skal gjennomføres, må derfor ikke undervurderes. Det er betraktelig mye vanskeligere å delta i en konstruktiv drøfting, og eventuelt venne seg til en ny arbeidssituasjon, dersom man ikke vet hvorfor.

Fremstillinger og troen på at endringen skulle gjennomføres for å styrke det faglige tilbudet, bidra til å sikre arbeidsplasser og opprette en ny og mer hensiktsmessig struktur, kommer oftere til uttrykk i intervjuene med avdelingssjefene enn hos enhetslederne. Det er min mening at deres direkte deltakelse i prosjektet gjennom faggruppa, kan være en forklarende faktor. En avdelingssjef mener imidlertid at ”Prosjekt 2020” kom for tett opp mot den forrige strukturendringen, noe som innvirket på mulighetene til å gjennomføre en ny endring. Han så helt klart behovet for en slik drøftingsprosess som ”Prosjekt 2020” la opp til, men mener det ikke var skapt en stor nok fellesskapsfølelse i den nye organisasjonen til at organisasjonsmedlemmene kunne samles om nok en endringsprosess. Et annet argument som fremsettes i denne sammenheng var at kommunikasjonsstrukturen heller ikke var godt nok innarbeidet til å kunne bære en så krevende informasjons- og kommunikasjonsprosess. Strukturendringen i 2004 hadde også endret kommunikasjonslinjene i organisasjonen, og etter hans mening hadde de ikke kommunisert via disse ”om ufarlige ting en gang”. Et tredje argument var at det ikke ble satt av nok tid i de innledende fasene av prosjektet til å kommunisere rundt hva som skulle være prosjektets formål eller hvordan dette skulle arbeides med, noe som bidro til at han ikke var fullt klar over hva organisasjonen gikk inn i da prosjektets mandat ble bestemt.

Altså tatt det, heller utsatt det er halvt år da, brukt bedre tid på å informere rundt om kring om hvordan dette her skal være. Eh, jeg visste ikke, som avdelingssjef, altså hva er det egentlig vi går inn i nå.

En annen avdelingssjef uttrykker at nettopp forståelsen for endringsbehovet og en tro på at den ville kunne ut i en forbedret organisasjonsstruktur, var spesielt viktig for å lykkes med prosjektet. Dette mener hun imidlertid at man ikke klarte å få til, verken i organisasjonen som helhet eller i hennes egen divisjon. Den største utfordringen var å formidle prosjektets faglige forankring. En av årsakene til dette kan ha vært at det parallelt med prosjektet ble gjennomført flere budsjettkutt i Sykehuset Innlandet HF, noe som gjorde at endringsbudskapene naturlig ble fortolket innenfor denne konteksten.

Den viktigste utfordringen i alle fall, sånn som jeg ser det i forhold til 2020 og Torbjørn Almlid (administrerende direktør), og det sa jeg helt i starten direkte til ham, at den største utfordringen i dette prosjektet er å sørge for at folk tror det blir noe bedre etterpå. Og det har de ikke klart, det har de ikke klart å få til i det hele tatt. Å få folk til å tro på at det var faglig motivert og ikke økonomisk, og at det faktisk ville bli bedre etterpå enn før. Det er alfa og omega, og det å få oss til å tro på at vi vil gå under hvis vi ikke er med på det.

Flere av avdelingssjefene mener også at det var endringer i prosjektet underveis som gjorde det vanskelig å danne seg et bilde av omstillingen og dennes fremdrift. En mener at prosjektets fokusområde endret seg, slik at ”plutselig var det et noe annet prosjekt”. Etter hvert fremsto ”Prosjekt 2020” som mindre helhetlig enn det hun opprinnelig hadde oppfattet at det var tenkt. I stedet for et fellesprosjekt for hele organisasjonen, så hun tendenser til flere ulike prosjekter avhengig av hva som ble drøftet og i hvilke fora. Hun mener det fantes et samfunnsprosjekt, et politisk prosjekt og et prosjekt rettet mot sykehusets brukere. Enkelte av avdelingssjefene opplevde det også som om spillereglene ble endret underveis i prosessen, uten at de setter dette i sammenheng med toppledelsens informasjon og kommunikasjon om prosjektet. Det var snarere organiseringen av egne drøftinger i divisjonen, og da spesielt i faggruppa, som manglet en klar retning. Det ble gitt flere ulike oppdrag om hva som skulle utredes, uten at de nødvendigvis så sammenhengen mellom disse og prosjektets formål.

På enhetsledernivå gir mange uttrykk for at de ikke helt visste hva endringsarbeidet skulle føre til på et overgripende plan eller hvorfor det ble satt i gang. Hvorfor råder dette synet blant enhetsledelsen i divisjon psykisk helsevern? En enhetsleder på SI Sanderud sier han selv så behovet for ny struktur i sykehusstilbudet i Innlandet, men at dette var noe som generelt ikke ble kommunisert godt nok ut fra sentralt hold. En annen enhetsleder på SI Reinsvoll bekrefter dette når hun sier at hun underveis i prosessen ble usikker på hvorfor hele prosessen startet, og godt kunne tenkt seg en repetisjon av bakgrunnen for endringen og hvorfor den skulle gjennomføres. Hun tror manglende fokus på formålet kan ha vært noe av grunnen til at usikkerhet og mistanker om skjulte agendaer fikk vokse frem på SI Reinsvoll.

Ja, jeg synes det, i hvert fall i forhold til det med, hvorfor begynte hele prosessen på en måte? Det var litt sånn, vi fikk det jo flere ganger, men underveis så kom det så mange sånne, hva skal jeg si, synspunkter eller slarv da, som kom inn underveis som gjorde at vi ble litt paranoide. Sånn at det burde ha vært flere sånne infomøter underveis synes jeg, som hadde holdt oss til virkeligheten. Sånn at alle disse, skjulte agendaer var det jo mange som at de hadde i systemet ikke sant, og når det gikk for lang tid så fikk de blomstre veldig på en måte.

Organisasjonsmedlemmenes behov for forutsigbarhet og sammenheng øker i en tid hvor fremtidens organisasjonsstruktur er utydelig. Dersom høyere ledere og sjefer ikke bistår med veiledning, vokser andre og mer godtakbare tolkninger og rykter frem som gjenoppretter følelsen av kontroll og forutsigbarhet (DiFonzo og Bordia 1998 i følge von Platen 2006:131). At ikke organisasjonens målsettinger med endringen og hvorfor denne var nødvendig ble kommunisert mer jevnlige og tydelige fra prosjektgruppa og divisjonsledelsens side, innvirket på de fremvoksende alternative tolkningene.

En konsekvens av at enkelte enhetsledere ikke så behovet for endringen, kan også være at de verken kunne eller ville ta del i den. Enhetslederne på SI Reinsvoll var til en viss grad skeptiske til og hadde problemer med å finne mening i prosjektets formål. Behovet for omstilling og eventuell relokalisering av behandlingstilbud var vanskelig å forstå. For eksempel mener en enhetsleder at det ikke fantes noe endringsbehov på SI Reinsvoll, men at både strukturen, fagtilbudet og bygningsmassen var god nok slik den var.

Vi har egentlig ikke noe mer ønske enn å drive slik vi har gjort her på Opplandssida, med tre sykehus som fungerte bra. Og så er vi jo ikke dummere enn at vi vet hva som skjedde i 70-åra på Hamarsiden, altså det var en kamp mellom Elverum og Hamar, hvor Elverum vant og det har vært revansjelyst hele tiden. Det har kommet signaler fra Sanderud om investeringsbehov og så er konklusjonen at vi må legge ned, ikke sant, for at de skal vokse seg dobbelt så store, og da har Hamar endelig fått tilbake sykehuset. Og statusen som det... Det har luktet lang vei den greia der, og enda er det ikke over for nå har dem tapt, men så endrer dem strategi og så kjører dem budsjettkutt for å seigpine. Det er det ingen tvil om. Så da får du ikke noen særlig tiltro, når det virker som om de har bestemt seg for konklusjonen og så er det bare en slags ferniss da, den utredningen for å komme frem til den.

Mistanken om en skjult agenda og at konklusjonene allerede var tatt kan tolkes som en frykt for at SI Reinsvoll skulle miste sin status. SI Reinsvoll er et sted som opp gjennom tiden har måttet kjempe for sin eksistens, noe som kan være årsaken til at kampviljen for å bevare stedet alltid har vært underliggende, og som med "Prosjekt 2020" og mulig flytting av enhetene, fikk komme opp til overflaten igjen. Den opplevde trusselen mot SI Reinsvoll bidro til at ledelsen og medarbeiderne der fikk en større gruppetilhørighet. De trekker større grenser mellom seg selv og "de andre", enten dette er toppledelsen i Brumunddal eller kollegaene på SI Sanderud. Slike sammenslutninger er karakteristiske i og mellom grupper som føler seg truet eller som føler behov for å styrke sin identitet av andre grunner (von Platen 2006:178). Tre av fire enhetslederes tolkning av omstillingsforlaget på SI

Reinsvoll står i kontrast til avdelingssjefenes forståelse av at omstillingen skal gjennomføres for at enhetene skal gjøres sterkere rent faglig, og også kunne trygge arbeidsplassene i fremtiden. Det finnes dermed to ulike virkelighetsoppfatninger som vil gjøre kommunikasjonen mellom disse utfordrende.

En enhetsleder på SI Reinsvoll mener imidlertid at hennes enhet var forskånet for både den uroen og forsterkingen av gruppetilhørighet som forårsaket kommunikasjonsproblemer. Årsaken er at hennes avdelingssjef holder felles ledermøter for enhetene på SI Reinsvoll og SI Sanderud, og aktivt arbeider for å skape en fellesskapsfølelse. Dette har blitt gjort siden strukturendringen i 2004.

Det som gjorde at det ble veldig mye bølger var nok at Sykehuset Innlandet som system var så veldig nytt, at jeg tror det var veldig lite sånn fellesskapsfølelse, sånn på tvers av Mjøsa og sykehusene og alt det der, som gjør at folk sitter på sin egen tue og ser kun sitt eget, uten å løfte blikket og ser på helheten i for eksempel divisjon psykisk helsevern, og resten av sykehuset. Og at kanskje det skulle vært jobbet mer med å skape en ”vi-følelse” som et sykehus på forhånd. Da tror jeg at prosessen hadde gått enklere, for da tror jeg kanskje at folk hadde sett at det var et gode for alle. For jeg tror det var vanskelig sånn spesielt i forhold til praten om nedleggelse på Reinsvoll, å se det at faktisk det var nyttig det de hadde gjort.

Hun mener at flere fortsatt ser på seg selv som individuelle sykehus, og at det er innenfor denne konteksten at fortolkningen av behovet for endring skjer. Den sterke identiteten med SI Reinsvoll som geografisk sykehus minimerer dermed muligheten til å sette endringen inn i en helhetlig organisasjonskontekst. Enhetslederens formening om kulturens betydning for kommunikasjonen peker tilbake på den ene avdelingssjefens påstand om at organisasjonen var for ny.

På SI Sanderud var det imidlertid ikke slik at negativitet eller mistenksomhet preget tolkningene i like stor grad som på SI Reinsvoll. Behovet for å drøfte strukturendringen ble mottatt på en mye mer positiv måte, som en sier ”jeg har en følelse av at det var en god ide, det var ikke noen sånne ondsinnede greier, jeg tror 2020 hadde en vennlig og god intensjon.”. Kommunikasjonen rundt prosjektets innhold førte derfor til mindre spekulasjoner. Flere var i prosjektets oppstart engasjerte og interesserte i å delta i drøftingene rundt ny struktur. Etter hvert mener de imidlertid at det ble for mange uklarerheter knyttet til prosjektets formål og arbeidsmåte. En enhetsleder uttrykker også at de underveis ble usikre på om egen divisjonsledelse i det hele tatt var interesserte i forslaget om å skape et nytt storsykehus, eller om de ville være fornøyde med å opprettholde strukturen slik den var. Årsaken til dette mener hun var at det ikke ble kommunisert tydelig nok hva egen divisjonsledelse mente. Hun var usikker på om de ønsket en strukturendring, eller om de var mer interesserte i at Sykehuset Innlandet HF fortsatte opprettholdt den gamle strukturen. En annen konsekvens av det som ble

opplevd som et mangelfullt fokus på endringens nødvendighet, var at ”Prosjekt 2020” ble sett på som nok et endringsforslag i rekken av flere tidligere prosjekter av lignende art.

Respondent: Ja, og så tror jeg, altså historien, altså folk her er veldig sånn, de har god kompetanse til å forholde seg til forvirrende meldinger. Det har vært bygd mye sykehus på Sanderud, det har vært utstilt i kantina borti her, sånne arkitektoniske fyrstikkbygg, og da var det bortpå jordet der. Så vi har levd med sånne ting som ikke har blitt noe av over mange tiår, det var på seksti eller søttitallet, søtti kanskje, så det er vi godt vant med.

Intervjuer: Erfaringsmessig så har dere stått den av mange ganger før?

Respondent: Ja, det har blitt skreket ulv for mye kanskje, eller vi har blitt lovet mye som ikke har blitt noe av. Vi tror ikke lengre på det, det kan hende at det er en del av det.

Også på SI Sanderud skapte dermed sykehusets tidligere historie en kontekst for meningsdanningen. Til en viss grad kan det spores holdninger som minner om BOHICA-effekten; bend over here it comes again. Ikke alle hadde noen tro på at det skulle bli noe av denne gangen heller, og engasjerte seg derfor i mindre grad. Dette til tross for at de samme enhetslederne selv så behovet for endring på egen arbeidsplass.

6.4 Oppsummering

Avdelingssjefene mener at de underveis i endringsprosessen var oppdaterte på det viktigste som skjedde i prosjektet. De har benyttet seg av både skriftlige og muntlige kanaler for å få informasjon, og tok selv ansvar for å hente inn mer informasjon når de følte behov for det. To av avdelingssjefene mener at uformell kommunikasjon med egen leder og administrerende direktør var den viktigste kanalen for endringsbudskapene. Dette synliggjør at kommunikasjonskanalene oppover i organisasjonen oppleves som åpne. Avdelingssjefene hadde først og fremst mest utbytte av den muntlige kommunikasjonen, enten denne var formell eller uformell, men mener også at den skriftlige informasjonen var viktig å sette seg inn i for å kunne skape seg et helhetlig bilde av prosjektet. Dette til tross for at mange opplevde denne informasjonen som lite målgrupperettet, noe som gjorde at den krevde mye arbeid for å bli anvendbar i deres egen kommunikasjon med nivået under.

Enhetslederne fikk mye av sin informasjon via de samme kanalene som avdelingssjefene. De synes imidlertid at det i den skriftlige informasjonen var vanskelig å skille ut hva som var relevant for dem å sette seg inn i, og hva de skulle ta med seg av budskap ut til medarbeiderne. Det er mitt inntrykk at den skriftlige informasjonen til en viss grad ble mindre benyttet av enhetslederne enn avdelingssjefene. Her er det imidlertid ett unntak. Nyhetsbrevene fremheves i mye større grad av enhetslederne enn avdelingssjefene som en god kanal. Kanalens fremste styrke var at informasjonen var kortfattet, faktaorientert og ble sendt ut jevnlig. Stort sett alle enhetsledere mener de muntlige kanalene ga best

informasjon, og da i første rekke møtene med egen leder. Her var mye av informasjonen fortolket og silt på forhånd. Analysen har imidlertid vist at enhetslederne på SI Sanderud og SI Reinsvoll vurderer møtene med egen leder noe ulikt. På SI Sanderud er samtlige godt fornøyde med den informasjonen avdelingssjefene ga. Til tross for at det på disse møtene også var rom for drøfting, hadde dette ingen innvirkning på deres opplevelse av involvering i prosjektet. Det virker imidlertid ikke som om det skapte problemer, i stedet hadde man en tiltro til at de som var valgt inn i faggruppen ivaretok avdelingenes interesser på vegne av alle. På SI Reinsvoll mener enkelte at avdelingssjefene ikke alltid satt på den informasjonen som ble etterspurt. Dette hadde antagelig sin opprinnelse i behovet for å få vite noe konkret om fremtiden til egen enhet, snarere enn at avdelingssjefene hadde liten kunnskap om prosjektet. Det gis imidlertid uttrykk for at kommunikasjonsmiljøet fungerte godt på begge stedene, og enhetslederne har stor tillit til avdelingssjefene. Dette synliggjøres blant annet ved at de som mener at informasjonen fra avdelingssjefene ikke var tilstrekkelig i forhold til egne informasjonsbehov tillegger dette at avdelingssjefene selv ikke satt på ny informasjon, snarere enn at disse lederne bevisst holdt informasjon tilbake.

Den skriftlige informasjonen fra prosjektgruppa hadde et helhetlig perspektiv på "Prosjekt 2020", og var den samme ut til alle mellomledere. Her er det en stor forskjell mellom avdelingssjefenes og enhetsledernes vurdering av innholdet. Avdelingssjefene mener innholdet i de skriftlige dokumentene var nødvendig for at man skulle kunne delta i drøftingen om eget fagområde og se muligheter for en samhandling med andre divisjoners fagområder. Enhetslederne mener at både deres nivå og medarbeiderne hadde et større behov for å få vite når, hvor og hvordan ting skulle skje, mens den skriftlige informasjonen i stedet omhandlet de store prinsipielle diskusjonene. De mener derfor først og fremst at informasjon gitt muntlig fra egen leder var den mest relevante.

Bruken av elektroniske kanaler kombinert med et mål om åpenhet rundt prosjektet bidro til at mellomlederne ble rammet av informasjonsoverflod. Både avdelingssjefene og enhetslederne har pekt på dette, men det virker som om problemet var størst for enhetslederne. Mens kommunikasjonsproblemer i organisasjoner ofte beskrives i termer av for lite informasjon, er det en myte at all informasjon skal gå opp, ned og horisontalt i en organisasjon. En av strukturens viktigste funksjoner er å hindre informasjonsflommen og minske informasjonsmengden (Heide mfl. 2005:83). Enkelte enhetsledere mistenker at nivået over er lite flinke til å sile informasjonen, og i stedet sender ukritisk nedover i hierarkiet. Det har imidlertid også kommet frem at en del av problemet skyldes at det finnes flere avsendere utenfor linjen som gir informasjon til deres nivå, noe som bidro til en del

overlappende informasjon. Den store informasjonsmengden hadde to viktige konsekvenser; for det første forble en del informasjon ulest og for det andre ble andre kanaler enn linjens egne benyttet, hovedsaklig lokale medier.

Mens tilgjengeligheten på informasjon ansees som bra av både avdelingssjefene og enhetslederne, kunne de imidlertid tenkt seg mer kommunikasjon. Det er en utbredt tendens til at avdelingssjefene og enhetslederne ønsket en mer synlig toppledelse og en tettere dialog med divisjonsdirektøren. Det har vært positivt de gangene det ble holdt allmøter og toppledelsen kommuniserte direkte til mellomlederne. I følge litteraturen om endringsledelse og kommunikasjon er det også helt essensielt at toppledelsen går i spissen for endringer og viser sitt engasjement. En avdelingssjef mener at særlig SI Reinsvoll burde fått bedre oppfølging fra toppledelsens side. Årsaken er at dette sykehuset ble berørt i størst grad av i geografiske scenariene. På enhetsledernivå er det en tro på at flere møter med divisjonsdirektøren kunne skapt en større forståelse for prosjektet, og dermed forhindre mye av den mistenksomheten og misnøyen som oppsto.

Det er mitt inntrykk at avdelingssjefene hadde en større innsikt i endringens bakgrunn, nødvendighet og formål enn enhetslederne. Deres deltakelse i faggruppen og jevnlig kommunikasjon med divisjonsdirektøren som satt i prosjektgruppa, kan være en forklarende sammenheng. En påpeker imidlertid at han ikke helt visste hva organisasjonen gikk inn i da prosjektet ble igangsatt. Likevel er det først og fremst på enhetsledernivå at problemer med å skape seg et bilde av endringsprosjektet og hvorfor det var nødvendig er mest fremtredende. Avdelingssjefene mener kommunikasjonen rundt prosjektets formål og organisasjonens endringsbehov i de innledende fasene var mangelfull, noe enkelte av enhetslederne også påpeker. Individuer er rasjonelle og søker mening i alle sammenhenger. Fordi kommunikasjonen ikke evnet å besvare hvorfor endringen ble satt i gang og hva man ønsket å oppnå gjennom den, hadde det en negativ innvirkning på muligheten til å skape mening. Det er også trolig at manglende fokus på formålet med endringen kan ha vært noe av grunnen til at usikkerhet og mistanker om en skjult agenda fikk vokse frem på SI Reinsvoll.

Holdningene til endringsprosjektet har til en viss grad vært ulike mellom enhetslederne på SI Reinsvoll og SI Sanderud. På SI Sanderud har oppfatningene vært positive, og flere så selv innledningsvis behovet for endring. På SI Reinsvoll var behovet for strukturendring og en eventuell relokalisering av deres avdelinger vanskelig å forstå. Toppledelsen i Brumunddal ble oppfattet som mindre legitim ved at de egentlig ikke visste hva som rørte seg på SI Reinsvoll, mens tidligere konflikter mellom

sykehusene på Opplandssiden og Hedmarkssiden blusset opp igjen. Resultatet av slike gruppeprosesser og den meningsskapning som springer ut av disse, er at motsetninger mellom grupper øker og at samarbeidet blir lidende. En mulig konklusjon er at den gruppetilhørigheten som ble skapt gjennom det som ble oppfattet som en ytre trussel, kan ha bidratt til å forvanske de strukturelle omstillingene i organisasjonen. På de enhetene hvor det har vært arbeidet for å skape en ”vi-følelse” har kommunikasjonen rundt prosjektet vært lettere. Det er imidlertid tydelig at flere både på SI Sanderud og SI Reinsvoll i stor grad identifiserer seg med sitt lokale sykehus fremfor organisasjonen Sykehuset Innlandet HF. Dette kan ha vanskeliggjort endringsprosessen.

7 Avdelingssjefer og enhetsledere i et avsenderperspektiv

I bakgrunnskapitlet gjorde jeg rede for at den interne infrastrukturen for kommunikasjon er bygget opp rundt den hierarkiske strukturen, noe som delegerer ansvaret for informasjonsformidling og kommunikasjon til linjelederne på de fire nivåene. I teorikapitlet ble det pekt på kommunikasjonsmiljøets sentrale betydning for en optimal endringskommunikasjon. Her kom det frem at endringsbudskap bør kommuniseres i nærmiljøet. Medarbeiderne vil høre viktige budskap fra sin nærmeste leder, ikke kun i internavisa eller gjennom skriftlig informasjon fra toppledelsen. Måten mellomlederne tolker sitt kommunikasjonsansvar er avgjørende for informasjonsflyten i linjen, og de budskap som til slutt når den enkelte medarbeider. Dette kapitlet drøfter derfor innledningsvis hva avdelingssjefene og enhetslederne legger i sitt kommunikasjonsansvar. Videre har jeg undersøkt hvilke kanaler som ble benyttet for å formidle endringsbudskapene i linjen, og hva som ble prioritert i kommunikasjonen med nivåene under. I kapittel 5 kom det frem at linjen også skulle benyttes for å hente inn enhetsledernes og medarbeidernes tilbakemeldinger på "Prosjekt 2020". Analysekapitlet avsluttes derfor med en drøfting av i hvilken grad dette ble gjort og hvilke kanaler som ble benyttet i denne sammenheng.

7.1 Tolkning av kommunikasjonsansvaret

Det er nødvendig at roller og ansvarsforhold er klare for alle som tilhører en organisasjon. Dersom ansvarsforhold er uklare, blir det på den ene siden vanskelig for en avsender å informere målrettet og på den andre siden problematisk for medarbeiderne selv å aktivt finne den informasjonen de har bruk for (Fjelde og Robstad 2000:6). Et kommunikasjonsansvar kan imidlertid være vanskelig å omsette i praksis så lenge det ikke finnes noen felles tolkninger av hva det skal innebære å ha et kommunikasjonsansvar. I delkapittel 5.2 kom det frem at avdelingssjefenes og enhetsledernes ansvar ikke er avklart verken i kommunikasjonsstrategien fra 2003, kommunikasjonsplanen for prosjektet eller andre skriftlige interne dokumenter. Det er dermed opp til den enkelte leder å fortolke og utvikle sin egen rolle. Hvis linjekommunikasjonen skal fungere som en pålitelig kommunikasjonskanal, er det en forutsetning at alle vet hva linjekommunikasjonen innebærer og hvordan man lever opp til det. Både avdelingssjefene og enhetslederne som ble intervjuet, ble derfor bedt om å forklare hva de oppfatter som sitt kommunikasjonsansvar.

Alle de fire avdelingssjefene oppgir informasjonsformidling og kommunikasjon som sine viktigste oppgaver i linjekommunikasjonen. Informasjon de selv har mottatt muntlig fra egen leder eller

gjennom skriftlige kanaler skal gis videre til nivået under. Avdelingssjefene er imidlertid bevisste på at informasjonen ikke blir meningsfull dersom de kun nøyer seg med å overlevere budskapet slik de selv mottok det. Det er en utbredt forståelse for at man ikke kun kan sende informasjon ubearbeidet nedover i linjen. Hvis enhetslederne skal kunne forstå og agere etter budskapene, må de oversettes for dem og gjøres relevante. En viktig del er derfor å skape tolkningsrammer ved å knytte budskapene direkte opp mot egen avdeling, og de problemstillinger og behov som finnes der.

Nei, mitt kommunikasjonsansvar, slik jeg oppfatter det, er i hvert fall å formidle godt nok til mine ledere, i hvert fall å ha mottatt informasjonen selv og kunne ha skjont det godt nok til å formidle det videre til mine ledere og hva de bør gå ut til de andre øvrige ansatte med av informasjon. Ja, og så ... ikke bare videreformidle, ikke sant, dokumenter, men på mange måter tolke det ut fra vår egen avdeling og ståsted, og våre arbeidstakeres ståsted. For det er en del av kommunikasjonsansvaret.

En annen avdelingssjef peker på at mens det å skape tolkningsrammer er viktig, så er det like sentralt å velge ut hvilke budskap som er mest relevante for enhetene å fokusere på. Hun mener at dersom avdelingssjefsnivået ikke siler og sorterer i informasjonsmengden, vil det være vanskelig for enhetslederne å gjennomføre sitt kommunikasjonsansvar på en god måte. Dette synet kommer også til uttrykk i overstående sitat; kommunikasjonen med egen leder skal bidra til at enhetslederne får en forståelse for hva de skal formidle videre til ut til de ansatte. Alle de fire avdelingssjefene som ble intervjuet oppgir siling som en viktig del av kommunikasjonsansvaret.

To av avdelingssjefene betoner at kommunikasjonsansvaret rommer en form for dobbeltrettet kommunikasjon, og at deres nivå er et knutepunkt opp og ned i linjen. Eksempelvis mener en at hun ikke bare skal spre informasjon fra ledelsen nedover i hierarkiet, men også videreformidle informasjon fra medarbeiderne opp til toppledelsen. En annen påpeker at toveis kommunikasjon er spesielt viktig i forhold til en endringsprosess, slik at ledelsen til en hver tid har et inntrykk av reaksjonene og forståelsen på "grasrotnivå". Disse lederne følte derfor et særlig ansvar for å skape en indirekte kontakt mellom de lavere nivåer i organisasjonen og prosjektet, ved å kommunisere både opp og ned i linjen.

Når enhetslederne beskriver sitt kommunikasjonsansvar ligger tyngdepunktet på spredning av informasjon. På samme måte som avdelingssjefene, mener de at deres rolle i linjekommunikasjonen er å bringe videre informasjon de selv har mottatt til nivået under. De aller fleste enhetsledere benytter ordet "videreformidle" når de forklarer hva kommunikasjonsansvaret innebærer. Ord som mening, vurdering og forståelse nevnes ikke spesielt ofte når enhetslederne snakker om sitt kommunikasjonsansvar. Svært få beskrivelser av kommunikasjonsansvaret kan tolkes på en slik måte

at de aktivt arbeider med å skape tolkningsrammer som meningsdanning og forståelse kan finne sted innenfor. Kun en enhetsleder setter til en viss grad fokus på at kommunikasjonen mellom henne og de ansatte skulle resultere i en forståelse for endringsforslaget.

Altså, som leder på nivå fire, så har jeg hatt et ansvar for å formidle hva som har skjedd i prosessen ned til mine medarbeidere, som da jobber på gulvet. Som enhetsleder så synes jeg i hvert fall at, men det er ut fra mitt eget syn, at overskriften bør komme ned, at du klarer å formidle de store linjene, ja, sånn at den enkelte medarbeider har en forståelse av hva som skjer oppover.

Det er helt tydelig at denne lederen først bearbeider informasjon hun selv mottar, for så å gjøre den relevant og forståelig for sine medarbeidere. Samtidig forsøker hun å "oversette" de overordnede budskapene på en slik måte at medarbeiderne også får en forståelse for hva som er viktig for organisasjonen som helhet. Til en viss grad anvendes derfor en større og mer helhetlig organisasjonskontekst, i tillegg til at informasjonen knyttes opp mot egen enhet.

Når enhetslederne senere i intervjuet blir spurt om hva som skaper god kommunikasjon i forhold til en endringsprosess, er det derimot flere som skiller mellom ren informasjonsformidling og kommunikasjon som dialog. Her kommer det klart til uttrykk at de ser det som lederens oppgave å sørge for et godt kommunikasjonssklima på møtene. Gjennom interaksjon skal det kunne skapes en felles forståelse for de temaer som i utgangspunktet er vanskelig for den enkelte.

En god kommunikasjon for meg er, eller vi jobber veldig konkret med det her, en god kommunikasjon handler veldig mye om at man hører folk ut og at man stiller åpne spørsmål. Eller at hvis man lurer på noe så sier man det, at jeg undrer eller det er noe jeg ikke forstår eller jeg spør for å forstå eller, altså en veldig åpen måte å snakke på. Og at når vi jobber med vanskelige temaer så lar vi runden gå for å la alle få si hva de tenker rundt saken, uten at noen avbryter og sier at det er jeg ikke enig i, eller sånn ville ikke jeg gjort det, det må på en måte være slik at alle skal få uttrykke hva de tenker om det.

Flere nevner at det jobbes konkret med kommunikasjon internt i enhetene, og at dette er noe de som ledere er opptatte av i hverdagen. Gjennom sine refleksjoner rundt hva som skaper god kommunikasjon generelt, og spesielt med tanke på egne møter i linjen, utviser de en høy kommunikasjonskompetanse. De er bevisste på egen rolle og dennes sentrale funksjon i forhold til å skape et godt kommunikasjonssklima. Med dette mener de at det skal være rom for å uttale seg uten å bli avbrutt, rom til å drøfte og at alle skal kunne delta på like vilkår. Ut fra dette kan man konkludere med at det finnes en bevissthet rundt det demokratiske idealet i form av dialog og delaktighet, og at de fleste mener at budskap først og fremst får sin mening gjennom interaksjon med andre.

En enhetsleder legger også stor vekt på å si informasjonen hun får. Hun mener at en av mellomledelsens viktigste kommunikasjonsoppgaver er å fungere som en portvakt.

Mitt ansvar er, jeg tenker at det først og fremst er å være en type portvakt, rett og slett, for vi har en så enorm kommunikasjonsstrøm av så mye, at for at oppgaven skal bli løst her og for at folk skal gjøre jobben sin, så er min første oppgave rett og slett å demme opp for ”hva trenger vi og hva trenger vi ikke”. Det ser jeg som det viktigste ansvaret mitt. For all den kommunikasjonen som ligger på nettet og som kommer på papir og sånn, det gjør at man drukner litt i kommunikasjon rett og slett. Eller informasjon.

Dette synet kan gjenfinnes i flere av intervjuene, selv om det ikke uttrykkes i like klare ordelag som ovenfor. De fleste peker på at kommunikasjonsansvaret innebærer å sikre at tilstrekkelig informasjon spres, slik at de ansatte sitter på den kunnskapen de trenger for å gjøre jobben sin på en god måte. All informasjon skal imidlertid ikke gis videre. Det er enhetsledernes oppgave å vurdere hva medarbeiderne skal ta del i, hva de er ”avhengige av å få vite noe om” som en uttrykker det. I dette mener jeg å kunne lese en målgrupperettet tankegang.

På tross av at enhetslederne er bevisste på å legge til rette for kommunikasjon på egen enhet, er det få som nevner at kommunikasjon skal gå nedenfra og opp i linjen. Kun en leder betoner at kommunikasjonsansvaret også rommer en form for toveis-kommunikasjon. Han mener, som to av avdelingssjefene, at hans posisjon i organisasjonen gjør at han sitter ”midt i mellom” og dermed ikke kun skal spre informasjon fra ledelsen, men også videreformidle informasjon fra medarbeiderne oppover i linjen.

7.2 Hvilke kanaler benyttet mellomlederne i linjekommunikasjonen?

Alle avdelingssjefene la stor vekt på å bruke muntlige kanaler. Først og fremst ble de faste ledermøtene med enhetslederne benyttet. ”Prosjekt 2020” oppgis å ha vært tema på nesten alle disse møtene i prosjektperioden. Møter av denne typen ga rom for aktiv drøfting og besvarelse av spørsmål, noe avdelingssjefene oppgir som det fremste argumentet for å benytte denne kanalen. Flere av avdelingssjefene tok også et meransvar for kommunikasjon i prosjektperioden ved at de deltok på flere av personalmøtene ute i enhetene. Her ledet de møtene i samarbeid med enhetslederne. Det er mitt inntrykk at dette først og fremst gjaldt personalmøtene på SI Reinsvoll. Enkelte benyttet også andre og mer uformelle arenaer, som lunsjmøter, for å kommunisere direkte med medarbeiderne. Det er tydelig at samtlige avdelingssjefer så viktigheten av å benytte ansikt til ansikt-kommunikasjon for at prosjektets innhold skulle kunne skape mening. Enkelte av avdelingssjefene påpeker imidlertid at selv ansikt til ansikt-kommunikasjon kan være mangelfull. Årsaken til dette er at når kommunikasjonen er

lagt til linjen, så forsvinner deler av budskapet på veien nedover i hierarkiet. Innholdet på møtene påvirkes derfor i stor grad av avdelingssjefens kunnskap og fortolkning av det de selv har fått kjennskap til.

Men det som jeg ofte har ønsket meg, og som jeg har ønsket meg mer av min sjef, det er å være tilstedet i min diskusjon, med mine ledere under. Fordi at jeg kan ikke bringe de nyanserte diskusjonene videre, ikke sant, det blir min fortolkning av et møte som jeg bringer videre, så jeg vil ha mer tilstedeværelse av divisjonsledelse i enkelte av mine diskusjonsmøter, spesielt med mine leger, men også med sykepleiere, for da mener jeg at de får bedre informasjon, enn om jeg bare bringer tilbake et resultat av et møte.

Flere av de intervjuede avdelingssjefene har derfor ytret et ønske om at divisjonsdirektøren kunne være en bisitter i deres møter med enhetslederne, og dermed delta mer aktivt i diskusjonen ute på enhetene. På denne måten mener de at enhetslederne kunne få bedre innsikt i den drøftingen som foregikk på et overordnet nivå i organisasjonen, og dermed utvikle en større forståelse for endringens formål.

Intervjuene med avdelingssjefene viser at de har kunnskap om hvilke kanaler som legger til rette for meningsdanning og medvirkning i en endringsprosess, og at de er klare over de ulike egenskapene som knyttes til rike og fattige medier. På den annen side kommer det også klart frem at deres lederskap og kommunikasjon formes av organisasjonens struktur. Avdelingssjefene har store personalgrupper og leder enheter som ligger i hvert sitt fylke, noe som forvansker mulighetene til å bedrive lederskap tuftet på dialog og delaktighet (Heide mfl. 2005:112). En sier at hun benyttet alle de anledningene hun hadde til å kommunisere om prosjektet, men at møtevirksomhet er noe det generelt er for liten tid til. Den nest vanligste kanalen for endringskommunikasjon fra avdelingssjef til enhetsledere var derfor e-post.

Og så har jeg videresendt all informasjon som jeg har fått. [...] Dette har jeg ikke silt. Nettopp fordi jeg er så lite tilstede, og for lite til stede for å kunne ivareta en muntlig overbringelse ved enhver anledning. Men det har ikke vært så mye, hva skal man sile av det? Nyhetsbrevene kom jo, referat fra fagmøter kom, det kom vel noe sånn foreløpig rapport eller noe sånn fra Alice Beathe [prosjektlederen], tror jeg. Det er klart at når du sender på mail vedlegg med 140 sider, du kan ikke ta den ut hele tiden.

Det kan virke som om denne avdelingssjefen var engstelig for at hennes manglende tilstedeværelse skulle bidra til at enhetslederne gikk glipp av vesentlig informasjon, og at hun derfor synes det var mest fornuftig å sende alt hun selv mottok videre. Dermed overløt hun mye av både silearbeidet og tolkningsarbeidet til nivået under. Med tanke på at enhetslederne også mottar informasjon gjennom andre kanaler enn egen leder, er denne delen av ansvaret svært viktig. I delkapittel 6.2 ble det pekt på at enhetslederne reagerte på den store informasjonsmengden de mottok, og at enkelte mener det sitter

noen i organisasjonen på nivåene over dem som ikke er tilstrekkelig flinke til å sile. Her kom det også frem at for store mengder skriftlig informasjon bidro til at dokumentene ikke ble lest, og at man i stedet hentet informasjon fra andre kanaler enn linjens egne. På den ene siden kan manglende tilstedeværelse og liten tid til ansikt til ansikt kommunikasjon gjøre det nødvendig å sende informasjon videre via e-post, slik at informasjonsflyten ikke stopper opp. På den annen side har intervjuene med enhetslederne vist at mangelfull siling av det som ble sendt, også hadde en tilsvarende konsekvens. Dersom den skriftlige informasjonen via e-post ikke ble lest eller bearbeidet av enhetslederne fordi mengden til tider var uoverkommelig, er sjansen også mindre for at budskapene nådde ut til medarbeiderne.

Bruk av e-post har også sine fordeler. Linjekommunikasjon i form av møter er, spesielt der hvor nærmeste leder kun er tilstede noen dager i uken, en utpreget treg kanal i forhold til elektroniske kanaler. Faste møter annenhver uke på de to sentralsykehusene og liten tid til ekstra møtevirksomhet, gjorde det nødvendig at en del av informasjon også ble spredd via e-post. Ved endringer er det spesielt viktig å være tidlig ute med informasjon, slik at informasjonen kommer først fra formelle interne kilder og ikke via rykter eller eksterne medier. Det er et viktig prinsipp at organisasjonens ansatte får informasjon fra egen leder før de får saken presentert i mediene. Bruk av e-post er derfor uunngåelig i store organisasjoner. Enkelte av avdelingssjefene har imidlertid, som tidligere nevnt i delkapittel 6.1, også overlevert en del dokumenter med understrekninger og tips til hvor relevant informasjon for deres fagområde var omtalt. Disse lederne har dermed gjort selv store dokumenter mer mottakerrettet enn det de var i utgangspunktet, og på denne måten silt informasjonen til en viss grad.

Enhetslederne benyttet hovedsakelig sine linjemøter (personalmøter) for å kommunisere budskap i forbindelse med "Prosjekt 2020". Det var imidlertid ikke slik at prosjektet alltid sto på dagsordenen, de fleste sier at det ble tatt opp når det var noe nytt eller når medarbeiderne etterspurte informasjon om prosjektet. I tillegg benyttet flere seg av overlappingstidspunkter ved vaktskifte og andre mindre formelle kommunikasjonsarenaer for å gi informasjon. I motsetning til avdelingssjefene, oppgir svært få enhetsledere at de har sendt informasjon skriftlig via e-post. Det kan være to årsaker til at dette har vært lite aktuelt. For det første er det mye som tyder på at enhetsledernes daglige kontakt med medarbeiderne gir dem bedre forutsetninger til å kommunisere ansikt til ansikt, slik at det er mindre behov for å informere via e-post. For det andre utgjør også organisasjonens virksomhet og arbeidets karakter viktige faktorer for den interne kommunikasjonen ut mot medarbeiderne. I arbeidshverdagen har medarbeiderne liten tid til å kunne sette seg ned å lese store og tunge dokumenter som ikke er

direkte knyttet opp mot det faglige behandlingstilbudet. Enkelte enhetsledere påpeker også at det er en noe begrenset tilgang på datamaskiner ute på enhetene. Andre igjen mener at medarbeiderne uavhengig av dette ikke er tilstrekkelig flinke til å holde seg oppdaterte via e-post og intranett; ”det har vært litt tilbakeholdenhet i forhold til det nye”. Dette var noe enhetslederne måtte ta hensyn til for at alle skulle ha lik tilgang til informasjon.

Lite utsendelse av e-post betyr imidlertid ikke at informasjonen om prosjektet kun ble gitt på møtene. Enhetslederne er de som i størst grad uttrykker at informasjonsflyt i organisasjonen generelt, og dermed også i forbindelse med omstillingen, er et gjensidig ansvar. Det skulle ikke kun være opp til ledelsen å informere, medarbeiderne hadde også selv et ansvar for å holde seg oppdaterte på det som skjedde. Alle enhetslederne oppgir derfor at de ga en del av informasjonen skriftlig. Dette ble gjort ved at nyhetsbrevene ble hengt opp på oppslagstavler, mens prosjektdokumenter, møtereferater og utskrifter fra intranettet ble satt i egne permer for prosjektet. Permene fantes tilgjengelig på pauserommene eller ved avdelingenes kontordame. Å overlate for store deler av ansvaret til medarbeidernes eget initiativ kan imidlertid være vel optimistisk. Mange vil ikke se relevansen av det som drøftes før det blir presentert for dem på en hensiktsmessig måte, det vil si før budskapet blir ”oversatt”. På den annen side kan ikke møtene romme all tilgjengelig informasjon. Det må gjøres en avveining mellom hva som skal gis skriftlig og hva som skal kommuniseres muntlig. I følge litteraturen, er de skriftlige kanalene best egnet til å besvare spørsmål som ”hva” og ”når”, mens de muntlige kanalene bør konsentrere seg om hvorfor endringen er foreslått og hvilken betydning det har for egen enhet (Erlie 2006:191). Det kommer tydelig frem at informasjon knyttet opp mot egen enhet ble gitt på møtene, mens den skriftlige informasjonen medarbeiderne selv fikk et ansvar for å sette seg inn i hovedsakelig var prosjektdokumenter som de mest interesserte kunne fordype seg i.

Enhetslederne har imidlertid også identifisert problemer knyttet opp mot tid og kommunikasjon. På deres nivå er det ikke liten tid til møter som fremheves som det største problemet. Utfordringen for deres del var at de opplevde å få informasjon i siste liten, ofte rett før viktige beslutninger skulle gjøres allment kjent. En enhetsleder på SI Reinsvoll sier følgende om de korte tidsfristene.

Det er jo litt sånn i forhold til kommunikasjon i Sykehuset Innlandet, synes jeg, at du får litt sånn sen, altså at informasjonen kommer sent, du får kanskje beskjed dagen før om ganske dramatiske ting som at sykehuset kanskje skal legges ned og det er litt sånn kort tid til å forberede medarbeiderne, og det kommer det ene etter det andre på en måte, og det er vel det jeg har syntes har vært vanskeligst.

Sen informasjon ga enhetslederne liten tid til selv å sette seg ordentlig inn i informasjonen, samtidig som det var vanskelig å få formidlet den ut. Mens enhetslederne så nødvendigheten av å benytte muntlige kanaler for å informere om forslag knyttet til eget sykehus, skapte de korte tidsfristene problemer i forhold til dette. En enhetsleder følte også at han ikke alltid hadde noe nytt å formidle, hovedsakelig fordi han kom med sin informasjon i etterkant av medienes oppslag. I særlig grad hadde de korte tidsfristene en innvirkning på kommunikasjonen med turnusarbeiderne, hvor enkelte går vakter med så mye som en til to ukers mellomrom. Disse var derfor i enda større grad enn de faste medarbeiderne, avhengige av å få mye av sin kunnskap om prosjektet ved at de selv leste møtereferater og annen skriftlig informasjon.

7.3 Hva ble prioritert i kommunikasjonen med nivået under?

Avdelingssjefene er bevisste sin rolle som meningsskapere. Alle betoner viktigheten av å gi bakgrunnsinformasjon og sette budskapet inn i en sammenheng når de formidler informasjon til nivået under.

Jeg har vektlagt, det er to ting egentlig man måtte vektlegge. En, de enkeltes arbeidssituasjon, så ut fra arbeidstaker og så behandlingstilbudet for pasienter, og de har på en måte måttet nesten vektet likt.

Avdelingssjefen i sitatet over er opptatt av at tolkningsrammen ikke er fullstendig dersom budskapene kun knyttes opp mot egen arbeidsplass. Dette perspektivet gjenfinnes i flere av de andre intervjuene som er gjort med avdelingssjefene. Flertallet sier at mens de la mest vekt på å informere om det som angikk psykiatrien og den enkelte avdeling, så var også hele prosjektet og tankene om hvordan behandlingstilbudet for egne pasienter kunne fungere sammen med andre fag, en viktig del av diskusjonen. For at bruddstykkene av informasjon skulle kunne gi mening, var det nødvendig med et helhetlig bilde av prosjektet. De avdelingssjefene som satt som representanter i faggruppa for Divisjon Psykisk helsevern, videreformidlet derfor temaene som var blitt drøftet og fraksjoner av hvem som mente hva på disse møtene ut til sine enhetsledere. Gjennom kommunikasjon med egen leder skulle enhetslederne dermed stimuleres til å jobbe med de sentrale områdene som var initiert av toppledelsen i Sykehuset Innlandet HF, og slik involveres i prosessen. Innholdet i kommunikasjonen kunne derfor ikke kun dreie seg om det som angikk egen avdeling eller enhet, men måtte også reflektere de utfordringer og forslag som gjaldt hele Sykehuset Innlandet HF og dennes omgivelser. Budskapenes innhold ble dermed knyttet opp mot både en lokal og en helhetlig kontekst, for slik å kunne skape mening.

Dette var imidlertid enklere å få til på enkelte enheter enn på andre. En avdelingssjef sier at han på SI Reinsvoll først og fremst fokuserte på realiteten i de endringsforslagene som ble lagt frem, fremfor akkurat innholdet i ”Prosjekt 2020”:

Det viktigste for meg det har vært å informere om at dette her er en, altså folk skjønner ikke systemer vet du, de leser i avisa at Reinsvoll skal legges ned og så er det en ide og en tanke de har, og da er Reinsvoll lagt ned og så mobiliseres det en hel masse så tidlig i prosessen. Slik at det å informere faktisk litt om hva som er realiteten, hvordan prosessen går og hva som faktisk skal skje, det er det viktigste, i stedet for akkurat innholdet. Fordi altså si kanskje dagen i forvegen kan det stå i Oppland, og ”ta det med ro, dette har ikke noe med virkeligheten å gjøre, det er en eller annen journalist som skriver et eller annet i avisa som ikke skjønner hva det går ut på”. For det blir plukket sånne deler av sannheter hele tiden som blir blåst opp, og det har vært veldig vanskelig.

Sitatet reflekterer behovet for å fokusere på prosjektets fremdrift, og at drøftingen ute i den enkelte avdeling også i stort grad måtte være rettet mot fremtidig arbeidssituasjon. Det virker som om årsaken til at han måtte gjøre denne prioriteringen, var eksterne mediers oppslag av ”Prosjekt 2020”s mulige konsekvenser for SI Reinsvoll, med en påfølgende uro blant enhetslederne og medarbeiderne. Det er naturlig å tro, som avdelingssjefen også til en viss grad påpeker når han sier at folk ikke forstår systemer, at dette til en viss grad minsket muligheten til å drøfte det faglige innholdet i endringsprosjektet.

At enhetslederne oppfatter sitt kommunikasjonsansvar som formidling og i mindre grad som en forhandlings eller tolkningsprosess, bidro til at diskusjoner rundt hele organisasjonens fremtid og felles tolkninger av prosjektdokumenter ikke ble prioritert i like stor grad som på møtene mellom avdelingssjef og enhetsledere. Drøftingene i prosjektgruppa, og dermed de prosesser som ledet frem til endringsforslagene, ble derfor i mindre grad satt på agendaen. I stedet sto avdelingens og enhetens egen fremtid i fokus. Kun en enhetsleder uttrykker helt klart at han formidlet faktaopplysninger som skapte et helhetlig bilde av prosjektets formål. En annen enhetsleder sier at hun ikke silte noe av den informasjonen som ble gitt henne muntlig av avdelingssjefen, annet enn den tolkningen hun selv gjorde før hun formidlet videre. I den grad hennes avdelingssjef satte endringen inn i et helhetlig perspektiv, kan det dermed også ha blitt kommunisert ut til medarbeiderne.

På den ene siden kan man hevde at en slik tankegang er i tråd med enhetsledernes kommunikasjonsansvar. Det er viktig at de både siler informasjonen og tolker den i forhold til egen avdeling og enhet. Dette var spesielt viktig med tanke på at informasjonen som ble sendt ut fra prosjektgruppa og toppledelsens side i utgangspunktet var lite målgrupperettet, og dermed ikke

besvarte spørsmål som omhandlet det enkelte sykehus og avdeling spesielt. I følge kommunikasjonsdirektøren er en av de fremste fordelene ved å kommunisere endringsbudskap via linjen nettopp at linjelederne kan fortolke og prioritere i informasjonen slik at den blir mer målgrupperettet. På den annen side kan ledernes tilbøyelighet til kun å kommunisere i forhold til avdelingen eller enheten, og da det som har med arbeidet som utføres der å gjøre, forsterke behovet for å kun forholde seg til sin egen avdelings virkelighet. Dette undergraver også de ansattes evne til å forstå hva som foregår rundt dem. Dersom man fokuserer kommunikasjonen rundt et for snevert felt, minimerer man konteksten og øker mulighetene for misforståelse og motstand (Quirke 1995:93).

En årsak til at et mer helhetlig bilde av prosjektet ikke ble formidlet, kan ha vært at enhetslederne selv ikke satt på tilstrekkelig kunnskap om endringens formål. Som det kom frem i delkapittel 6.3, mener enkelte at de ikke fikk nok informasjon om bakgrunnen for prosjektet, noe som førte til at de ikke hadde den nødvendige forståelse for endringens nødvendighet og innhold. Enkelte enhetsledere hadde også en annen oppfatning enn toppledelsen om hva som ville være det beste for deres lokale sykehus, mens andre ikke hadde så stor tro på at det ville bli noe av. At ”Prosjekt 2020” befant seg på drøftingsnivå bidro også til at diskusjonen på et overordnet nivå i organisasjonen endret retning underveis, noe som gjorde det vanskeligere å skape en oversikt over prosjektets fremdrift og det potensielle utfallet. Samlet sett må disse faktorene hatt en innvirkning på det som ble prioritert og kommunisert ute på enhetene.

Gjennom intervjuene med enhetslederne på SI Reinsvoll og SI Sanderud kommer det tydelig frem at både behovet for informasjon og holdningene til prosjektet var ulike blant medarbeiderne. På SI Sanderud rapporterer enhetslederne at medarbeiderne et stykke ut i prosjektet var lite interesserte i en dialog rundt ”Prosjekt 2020”.

Det lå jo veldig mye generell informasjon som hadde liten relevans for vår enhet, sånn at mange var opptatte av arbeidsplassen sin, skal vi flytte og alt det der, men det lå så langt frem i tid at det som opptok folk var mer sånn ”jeg hører hva du sier, men kan vi få gjort den jobben vi skal gjøre” på en måte. Sånn at den generelle informasjonen jeg mottok, den transformerte jeg veldig ned til ”har det noen betydning for oss”. Jeg kunne tenke i litt større linjer, men har det noen konkret betydning for enheten, skal vi flytte, skal vi utvide, skal vi legges ned, altså den type informasjon og det var det veldig lite av. Så etter hvert så sa jeg noe om at vi hadde fått informasjon og at informasjonen ligger der og der og at det foreløpig ikke er noe spesielt som er av betydning for oss, måtte liksom transformere det ned til det da.

For at kommunikasjonen skal bli meningsfull er det viktig at begge sider deltar. Dialog på møtene krever at det finnes medarbeidere som er villige og interesserte i å engasjere seg og være delaktige i temaet som skal drøftes (Heide m.fl. 2005:112). Gjennom intervjuene med enhetslederne på Sandrud

kommer det frem at de ansatte etter hvert mistet engasjement for prosjektet, noe som også gikk ut over kommunikasjonen. Flere mener at det var vanskelig å kommunisere rundt prosjektet etter hvert som det skred frem og det ble klart at man fjernet seg fra drøftingen om et sentralsykehus på Rudshøgda. Til tross for at enhetslederne forsøkte å snakke om omstillingen i positive ordelag, ble det vanskelig å skape interesse og få de ansatte til å ta det på alvor. Mange mistet troen på at det ville bli noe av de forslagene som ble fremsatt. Enkelte enhetsledere oppgir at mens de innledningsvis synes det var et spennende prosjekt som ble satt i gang, ble de selv også etter hvert mindre interesserte. Dette førte til at to av enhetslederne ikke drøftet ”Prosjekt 2020” i så stor grad på personalmøtene, men heller besvarte de spørsmålene som av og til kom, samt henviste til skriftlig informasjon. På enkelte enheter medførte dermed den manglende interessen blant medarbeiderne, og til en viss grad også blant enhetslederne, til en kommunikasjonsbrist i forhold til ”Prosjekt 2020”.

I intervjuene som ble gjennomført med enhetslederne på SI Reinsvoll, kommer det frem at medarbeiderne på tre av fire enheter der hadde en noe annen holdning til og opplevelse av prosjektet enn medarbeiderne på SI Sanderud. Mye av årsaken til dette var at sykehusavdelingene på SI Reinsvoll ble foreslått relokalisert i alle de tre geografiske scenariene, noe flere tolket som at SI Reinsvoll skulle legges ned. Samtidig fikk dette en fremtredende plass i de lokale mediene. Dette førte til at eksterne mediers omtale av prosjektet ble en del av den interne kommunikasjonen. Sammen bidro det til at de uformelle samtaler innad i enhetene i stor grad ble preget av lokaliserings debatten, og i mindre grad av de visjoner som lå til grunn for endringsprosjektet og Sykehuset Innlandet HF sin videre utvikling. At det fantes en skjult agenda bak omstillingen var det også til en viss grad enighet om blant medarbeiderne på flere av enhetene som er undersøkt på SI Reinsvoll. Tre av enhetslederne forteller i intervjuene om slike mistanker blant egne medarbeidere. Lederne benyttet derfor mye av tiden på personalmøtene til å dementere rykter og ”nøytralisere det vonde”, som en uttrykker det. Det var et mål at kommunikasjonen på møtene skulle bidra til at de ansatte ikke uroet seg mer enn nødvendig.

Nei, jeg har vel syntes det har vært viktig å si noe om på en måte, de reelle konsekvensene av de planene som til enhver tid forelå da kan du si, fordi det har vært veldig lett for folk å hause opp situasjonen og skape seg bekymringer unødige. Så [jeg] har vel på en måte avkreftet en del som folk går med av ting opp i mot den saklige debatten som har foregått da. Jeg vil ikke at folk skal behøve å uroe seg unødige. Så jeg har vært litt sånn brannsløkker i forhold til akkurat den biten da.

Det er viktig at rykter som skyldes angst for organisasjonsendringer ikke avfeies. I denne sammenheng er det nødvendig at det finnes kommunikasjonsarenaer hvor medarbeiderne åpent kan sette ord på sin engstelse. En stor grad av åpenhet rundt de ulike holdningene og følelsene som knytter seg til endringen kan være den beste medisin mot ryktene (Erlie 2006:130). Det er derfor svært positivt for

kommunikasjonsprosessen som en helhet at enhetslederne brukte mye av tiden sin til å drøfte de ryktene som gikk, og dementere disse ved å forklare hva de mente var de reelle konsekvensene av de forslagene som ble lagt frem. Dette arbeidet var imidlertid ikke lett å gjennomføre. En enhetsleder sier at det fantes sterke grupperinger i avdelingen som arbeidet for en bevaring av SI Reinsvoll, og som ble aktive opinionsdannere i den interne kommunikasjonen. Medarbeiderne var derfor ikke alltid like mottakelige for den informasjonen han brakte videre. Dette gjorde at det til tider var vanskelig å nå gjennom og skape fornuftige diskusjoner om prosjektet.

Respondent: Det skyldes nok i stor grad at både sterke grupperinger i avdelingen som har jobbet mot 2020 prosjektet og, som jeg sa, representanter for de tillitsvalgte har skapt mye blest rundt det da kan du si. Så deres budskap har på en måte slått tyngre igjennom enn på en måte saksinformasjonen min da. For når de har informert eller diskutert dette, så har det vært veldig farget kan du si, og egne syn og sårne ting. Pluss at de har nok i større grad frontet ønsket om opprettholdelse og bevaring av dette stedet, mens jeg har vært mer nøytral i forhold til akkurat det.

Intervjuer: Påvirket det måten du kommuniserte om prosjektet?

Respondent: Ja, det har det gjort, i hvert fall sånn i forhold til å nå frem kanskje, så ble jeg litt forstyrret av det, for det var flere som gjorde krav på oppmerksomhet, og da blir gjerne saksopplysningene mindre spennende enn det andre kommer med. Men det er sånn det er kanskje i en sånn prosess, og det er klart at flere grupperinger og mange syn på saken, det har det vært.

På SI Reinsvoll besto kommunikasjonsbristen dermed i at det verserte ulike tolkninger av prosjektets innhold og konsekvenser, og at flere konkurrerte om medarbeidernes oppmerksomhet. Dette førte til at flere av enhetslederne fremfor å kommunisere innholdet i prosjektet, skiftet fokuset over på realitetene i arbeidshverdagen. Det ble sentralt for enhetslederne å skape en positiv tankegang blant medarbeiderne ved at de gjennom sitt arbeid skulle synliggjøre for toppledelsen at den jobben de gjorde på SI Reinsvoll var viktig; ”ja, da får vi vise hva vi er gode for, så får vi virkelig vise dem.” Enhetslederne ønsket med dette å vise at ingenting var endelig bestemt, og at de derfor hadde en mulighet til å påvirke prosessen gjennom sitt daglige arbeid.

7.4 Tilbakemeldinger

I analysekapittel 5.1 redegjorde jeg for hvilke interne aktører som var formelt involverte i endringsarbeidet. Her kom det frem at de fleste av avdelingssjefene ble trukket inn i prosjektarbeidet gjennom faggruppen for Divisjon Psykisk helsevern. Enhetsledernivået og flertallet av medarbeiderne hadde imidlertid ingen formell rolle i prosjektet. For å legge til rette for disse gruppenes involvering og medvirkning, skulle linjen benyttes. Fra toppledelsens side mente man at valget av linjen som kanal kunne skape gode forutsetninger for innhenting av tilbakemeldinger om prosjektet fra de laveste nivåene, og slik sikre en demokratisk endringsprosess. Det var derfor avgjørende at både

avdelingssjefene og enhetslederne la opp til drøftinger på sine møter, hvor de lavere nivåenes innspill kunne ivaretas. Enhetenes tilbakemeldinger skulle deretter kanaliseres tilbake til faggruppene og divisjonens ledelse. Aktiv bruk av tilbakemeldinger fremheves også i litteraturen som særlig viktig ved endringer. Nedadgående forespørsler etter og aktiv innsamling av ideer, forslag og evalueringer, kan bidra til å gi de grupper som ikke er direkte involverte, en økt eierskapsfølelse til endringen og mer korrekte oppfatninger av årsaken til og målene for endringsinitiativet (Lewis 1999:50-51). Særlig avdelingssjefene, men også til en viss grad enhetslederne, hadde dermed på prosjektets vegne en viktig funksjon ut i egen linje. I dette delkapitlet vil jeg undersøke i hvilken grad linjen ble benyttet for å hente inn og kanalisere tilbakemeldinger oppover i organisasjonen, og hvilke problemer mellomlederne identifiserte i denne sammenheng.

Samtlige avdelingssjefer arbeidet i egen avdeling med de forslagene som ble fremmet av prosjektgruppa. Dette gjorde de ved at faglige utfordringer og behov knyttet til egen avdeling ble drøftet på ledermøtene. Innspillene ble sammenfattet i ulike dokumenter, blant annet skriftliggjort gjennom SWOT-analyser (identifisering av styrker, svakheter, muligheter og trusler). Dokumentenes innhold ble forankret i hele ledergruppa, slik at det var kjent stoff, og så sendt videre oppover. Flere benyttet også sin deltakelse i faggruppa til å formidle de tilbakemeldinger som kom fra de lavere nivåene. Det er derfor mye som tyder på at de intervjuede avdelingssjefene ivaretok sitt ansvar i tråd med de forventningene som fantes til deres rolle.

I hvilken grad avdelingssjefene føler at tilbakemeldingene kom frem og ble benyttet, varierer imidlertid mellom lederne. En sier at innspillene hun brakte videre ble mottatt på en veldig bra og ordentlig måte, ”vi ble både hørt, sett og tatt var på, så det var jeg fornøyd med”. To andre er mer kritiske til hvordan deres innstillinger til prosjektet ble behandlet. En sier at avdelingens tilbakemeldinger på de temaene man ønsket drøftet ute i organisasjonen, ikke ble funnet igjen i de formelle prosjektdokumentene, eller at man fant dem igjen helt annerledes. En annen avdelingssjef sitter igjen med noe av det samme inntrykket. Han uttrykker en manglende tro på at avdelingens tilbakemeldinger ble benyttet, eller tatt hensyn til, i prosjektgruppas videre arbeid.

Intervjuer: Hva opplevde du at skjedde med tilbakemeldingene?

Respondent: Jo... “Det hørt lur ut”, og så skjer det ikke så mye mer. Det er så langt i fra den som setter i gang og nedover sånn, at når det kommer ned til mitt nivå her, når jeg sitter her så skal det tilbake dit [illustrerer i luften avstand mellom to punkter]. Så det er utfordringen for hele sykehuset, ikke bare i forhold til 2020.

Til tross for at de fikk positive tilbakemeldinger fra toppledelsen på det de leverte av innspill, opplevde de ikke at disse ble handlet på. De fikk ikke vite hvilken direkte innvirkning deres tilbakemeldinger hadde på den videre drøftingen i prosjektgruppa. Mye kan tyde på at kommunikasjonen mellom prosjektgruppa og avdelingssjefsnivået strandet på dette punktet. Avdelingssjefen i sitatet over er også inne på de utfordringer som forbindes ved bruk av linjen i en stor organisasjon. Store avstander gjorde det vanskelig å vite i hvilken grad tilbakemeldingene nådde frem til de endelige beslutningstakerne. En tredje avdelingssjef mener dette problemet først og fremst var knyttet til den muntlige overbringelsen av budskap oppover i linjen.

Og på bakgrunn av det, skjønner du, så kan jeg godt forstå at nivået, i hvert fall under meg, føler at de ikke har vært involvert og de har helt sikkert en berettiget mistanke om at alle nyanser og alle gode argumenter ikke har kommet til topps. Nettopp fordi Torbjørn [administrerende direktør] ikke har vært en del av vår diskusjon, og Torbjørn var heller ikke til stede i vårt fagråd, det var kun vår divisjonsledelse, så vi var veldig avhengig av, kan du si, at vår divisjonsledelse brakte alle nyanser opp. Og de skrev referat og sendte ut på forhånd, men det blir ikke det samme altså. Så rent skriftlig overføring av budskap er fattigere enn det muntlige. Sånn at det er klart at her har det jo sviktet, men det har jo ikke vært mulig å få gjennomført.

Her pekes det på den problematikken som knytter seg til muntlig kommunikasjon i linjen. En hierarkisk organisering av kommunikasjonen gjør at hvert nivå først og fremst har kontakt med nivået direkte over sitt eget. Dette mener hun var utilstrekkelig i en slik endringsprosess som organisasjonen la opp til. På egne vegne uttrykker hun en usikkerhet i forhold til om divisjonsledelsen klarte å bringe alle nyanser i drøftingen på faggruppemøtene videre opp til administrerende direktør. Hun kunne dermed ønsket seg flere møter med ham i løpet av prosjektperioden. Ut fra sitt eget opplevde behov, hadde hun dermed også forståelse for at enkelte enhetsledere og medarbeidere ytret et ønske om å kunne gi sine muntlige tilbakemeldinger direkte til divisjonsledelsen, uten at det skulle gå via avdelingssjefene. En mulig løsning på dette kunne vært flere allmøter ute på de ulike sykehusene, hvor både administrerende direktør og divisjonsdirektør deltok. Direkte kontakt med de høyeste nivåene i organisasjonen kunne gitt den enkelte mulighet til selv å gi sine personlige tilbakemeldinger. Flere av avdelingssjefene har også ytret et ønske om dette, om ikke akkurat i sammenheng med spørsmål rundt tilbakemeldinger. Som det kom frem i delkapittel 7.2, mener de at kommunikasjonen med enhetslederne kunne blitt styrket ved at divisjonsdirektøren i større grad var til stede på ledermøtene ute i avdelingene. På den annen side ser de umuligheten i dette, ved at divisjonen er spredt over et så stort område.

I intervjuene med enhetslederne kommer det frem at de i varierende grad drøftet prosjektet med sine medarbeidere (jmfør delkapittel 7.3), og dermed også hentet inn tilbakemeldinger. Alle mener

imidlertid at det var stor åpenhet i forhold til å komme med egne innstillinger til prosjektet. Det ble tydeliggjort både på møtene med avdelingssjefene, og ved at divisjonsdirektøren konkret ba om tilbakemeldinger via e-post. De enhetslederne som likevel ikke ga tilbakemeldinger på prosjektet, oppgir hovedsakelig tre årsaker til dette. For det første finnes det en gruppe som sier at de ikke helt visste hva de skulle mene om det som ble drøftet. Andre igjen sier at de ute på enhetene etter hvert mistet interessen for prosjektets innhold, og heller avventet en endelig konklusjon før de engasjerte seg videre. Divisjonsdirektøren hadde dermed rett i sin antagelse om at ikke alle var like engasjerte i prosjektet, og at det påvirket ønsket om å gi tilbakemeldinger på det som ble drøftet. En tredje gruppe mener at både tillitsvalgte og representantene i faggruppene ivaretok deres interesser, slik at det ikke var så mye de trengte å tilføye på enhetens vegne. Særlig i de avdelingene hvor det satt flere representanter i faggruppene, hadde det en innvirkning på enhetsledernes behov for å gi tilbakemeldinger. I denne sammenheng uttrykkes det også en manglende tro på at det var mulig for enhetene å påvirke prosessen, ”så var det veldig mye som jeg hadde inntrykk av at gikk sin gang altså, uten at man hadde mulighet egentlig, det lå på andre nivå”.

Tre av de i alt åtte intervjuede enhetslederne mener imidlertid at det var viktig også for deres nivå å forsøke å påvirke prosessen. De ønsket derfor å benytte de mulighetene som ble gitt dem til å videreformidle sine og medarbeidernes meninger. En enhetsleder på SI Sanderud sier imidlertid at korte tidsfrister gjorde det vanskelig å utarbeide grundige tilbakemeldinger, noe som også kommer til uttrykk hos to andre.

Ja, dette gjenspeiler veldig mye av problemstillingene i Sykehuset Innlandet, også når det gjaldt ”Prosjekt 2020”. Du fikk frister som var helt latterlige, for det gikk ikke an å gjøre noe ordentlig innenfor fristene. Og du fikk beskjed om å være på det og det møtet dagen etter, eller du skulle la din røst bli hørt innen i morgen i forhold til det og det.

Behov for raske tilbakemeldinger gjorde at det ikke ble gitt god nok tid til at prosjektet kunne drøftes ordentlig på enhetsledernivå. Den samme enhetslederen er skuffet fordi han mente det lå et stort potensiale i ”Prosjekt 2020”, men at det i prosjektet var alt for korte tidsrammer til at alle kunne få delta i prosessen.

Enhetslederne ga først og fremst sine tilbakemeldinger på ledermøtene. Det er lite som tyder på at tilbakemeldingene på deres nivå ble skriftliggjort. De var dermed avhengige av at deres avdelingssjef husket hva den enkelte hadde sagt, for at deres mening skulle kunne påvirke prosjektets videre utvikling gjennom faggruppemøtene. Enkelte avdelingssjefer hadde en annen holdning til prosjektet

enn sine enhetsledere, noe som kunne medføre motforestillinger til å benytte linjen som kanal. Alle de intervjuede enhetslederne benyttet imidlertid først og fremst linjen som kanal for å kommunisere sine tilbakemeldinger. Bruk av e-post til dette formålet nevnes ikke av noen.

Nei, altså jeg har ingen forestilling om at min avdelingssjef ikke er lojal og ryddig, det har jeg ikke, men hvor kommunikasjonen har gått, det vet jeg jo ikke alltid. Men han har jo gitt meg beskjed om at noe av det jeg har skrevet har han sendt råttn videre, han har ikke brydd seg om å redigere det, så det er jo greit nok. Så jeg har ikke egentlig noe å utsette på det, akkurat den biten.

Ingen av enhetslederne trodde at deres leder silte tilbakemeldingene, eller valgte å ikke sende meninger de selv var uenige i videre. Dette tyder på at tilliten mellom disse nivåene var tilstrekkelig høy til at linjen kunne fungere etter sin intensjon, også ved kommunikasjon nedenfra og opp. På den annen side viser sitatet at det var en usikkerhet i forhold til hvem som i siste instans mottok tilbakemeldingene, og hvordan de ble benyttet videre. Dette er dermed felles for flere av avdelingssjefene og enhetslederne. Deres usikkerhet synliggjør behovet for flere allmøter underveis i prosessen, der de laveste nivåene kunne ha gi sine innspill direkte til divisjonens ledelse.

7.5 Oppsummering

Til tross for at det ikke finnes noen formelle retningslinjer for hva kommunikasjonsansvaret skal innebære, virker lederne trygge på sitt eget ansvar. Det er mye som tyder på at de har en formening om hva som forventes av dem som kommunikatører fra organisasjonens side, både til vanlig og i forbindelse med endringsprosjektet. Det kommer klart frem i intervjuene at alle mener linjekommunikasjon først og fremst dreier seg om den informasjonen som går muntlig og skriftlig fra nivå til nivå. Det er også denne oppfatningen av hva linjekommunikasjon er, som er utgangspunktet for deres egen beskrivelse av sitt kommunikasjonsansvar.

Avdelingssjefene mener siling, sortering og det å tolke informasjonen på vegne av enhetslederne er det viktigste i deres ansvar. Det er tydelig at avdelingssjefene mer eller mindre bevisst har en mottakerrettet tankegang når de skal kommunisere budskap videre. To av avdelingssjefene er også opptatte av at det i hierarkisk kommunikasjon må være informasjonsflyt både oppover og nedover i en organisasjon, og at deres nivå er et knutepunkt i så tilfelle. Enhetsledernes tolkning av sitt ansvar er noe mindre konkret og varierer i større grad enn hos avdelingssjefene. De sier først og fremst at de har et ansvar for å videreformidle informasjon, uten at det hos flertallet settes direkte fokus på verken siling eller fortolkning. Det kommer imidlertid klart frem at mange arbeider aktivt med

kommunikasjon ute på sine enheter, og at de er bevisste på å skape et godt kommunikasjonsmiljø hvor drøfting kan finne sted.

Det er mitt inntrykk at avdelingssjefene anser bruk av rike medier, som ansikt til ansikt kommunikasjon, som spesielt viktig i en endringsprosess. De benyttet derfor de mulighetene de hadde til å snakke direkte med både enhetslederne og en del av medarbeiderne, enten dette fant sted på ledermøtene, personalmøtene eller mer uformelle kommunikasjonsarenaer. Mens de selv tok et meransvar for kommunikasjon, var det også et ønske blant avdelingssjefene at divisjonsdirektøren i større grad deltok på ledermøtene ute i avdelingene. Dette kunne ha bidratt til å styrke kommunikasjonen om prosjektet på to måter. For det første kunne det hatt en innvirkning på enhetsledernes opplevelse av involvering, ved at de i større grad ble en del av de drøftingene som fant sted i prosjektorganisasjonen og ikke bare fikk gjengitt disse. For det andre kunne det minsket avstanden mellom ledernivå to og fire, noe som muligens kunne hatt en innvirkning på opplevelsen av åpne kommunikasjonskanaler oppover. I praksis vil imidlertid det være en umulig oppgave å gjennomføre, med 14 ulike avdelinger i to fylker.

Analysen har også vist at divisjonens struktur påvirker muligheten til ansikt til ansikt-kommunikasjon. For avdelingssjefene gjør store avstander og liten tid til muntlig kommunikasjon det helt nødvendig å formidle mye av informasjonen skriftlig via e-post. Selv om utstrakt bruk av e-post er tidsbesparende, og dermed ideelt sett kan friggi tid til møter og samtaler med nivået under, så er det nødvendig å få satt fokus på dens styrker og svakheter. Ved bruk av denne kommunikasjonskanalen har man ingen viten om hvorvidt (1) beskjednen er lest, (2) budskapet er forstått og (3) budskapet er forstått etter hensikten. Dessuten gir ikke e-post mottakeren mulighet til spontant å uttrykke sin reaksjon og stille spørsmål (Petersen 2000:134). Mens ansikt til ansikt kommunikasjon legger til rette for at forståelse for endringsbudskapet kan skapes ved at man oversetter budskapene innenfor en relevant kontekst, har man ingen mulighet til dette når informasjonen formidles skriftlig. På den annen side er muntlige kanaler tregere enn de elektroniske kanalene. Bruk av e-post er derfor nødvendig for at informasjonen skal komme fra egen leder før den offentliggjøres via andre kanaler.

I motsetning til avdelingssjefene, har ikke strukturen så stor innvirkning på enhetsledernes mulighet til muntlig kommunikasjon. Bruken av kanaler styres i stedet av organisasjonens virksomhet og arbeidets karakter. Enhetslederne formidlet mye av informasjonen på sine personalmøter, og benyttet seg av elektroniske kanaler i mindre grad. Årsaken til dette er at de fleste ansatte ikke har tid til å gå inn og

lese informasjon på intranettet eller e-post i løpet av dagen. Ikke alle ansatte har heller så god tilgang til datamaskiner. Enhetslederne hadde derfor en svært viktig formidlerrolle til tross for at mye av informasjonen var lagret elektronisk og ble sendt ut skriftlig. Ønsket om et delt ansvar er mest påtagelig i forholdet mellom enhetsledelsen og deres medarbeidere. De fleste enhetslederne samlet den skriftlige informasjonen de selv mottok i permer som ble oppbevart ved kontorpersonalet på avdelingen. Disse var det opp til den enkelte medarbeider å sette seg inn i.

Avdelingssjefenes tolkning av sitt kommunikasjonsansvar reflekteres i hvilke prioriteringer de gjorde i kommunikasjonen med enhetslederne. De stilte informasjonen slik at budskap knyttet til egen avdeling først og fremst ble prioritert, men vektla også hvilken betydning endringsprosjektet kunne få for de andre avdelingene i Divisjon Psykisk helsevern og resten av Sykehuset Innlandet HF. Gjennom kommunikasjonen skulle enhetslederne bli involverte prosessen. Det var da ikke tilstrekkelig kun å knytte budskapene opp mot fremtiden til egen avdeling. Enhetsledernes tolkning av sitt kommunikasjonsansvar som formidling hadde også en innvirkning på avveiningene de gjorde i forhold til hvilke budskap som skulle vektlegges. Diskusjoner rundt hele organisasjonens fremtid og en felles tolkning av prosjektdokumentene var ikke en like stor del av drøftingene på dette nivået. De oppgir at medarbeiderne var mer opptatte av å få informasjon om det som lå nært opp i hverdagen (egne arbeidsplasser) enn det som lå lengre borte (organisasjonens helhetlige struktur). Endringsbudskapene ble derfor først og fremst knyttet opp mot en lokal kontekst. Dette kan ha minsket medarbeidernes forståelse av hva som foregikk rundt dem. Videre er det tydelig at forslagene til fremtidig struktur til en viss grad endret innholdet i kommunikasjonen og hva som ble prioritert ute på enhetene. På SI Sanderud mistet medarbeiderne, og en del av enhetslederne, etter hvert interessen for prosjektet. Dette bidro til at prosjektet ikke like ofte ble satt på møteagendaen i alle enheter. På SI Reinsvoll var det en frykt for at endringsprosjektet ville føre til at egen avdeling ble lagt ned. Enhetslederne brukte derfor mye av møtetiden til å dementere rykter og kommentere eksterne mediers oppslag om fremtiden til egen arbeidsplass. Fremveksten av sterke grupperinger som arbeidet for en bevaring av SI Reinsvoll gjorde det også vanskelig for enhetslederne å nå gjennom med sine endringsbudskap.

En viktig årsak til at linjen ble valgt som kanal var at de laveste nivåene i organisasjonen gjennom drøfting i linjens møter skulle involveres i "Prosjekt 2020". Kommunikasjonen mellom ledernivåene skulle resultere i tilbakemeldinger til prosjektgruppa, og på den måten sikre en demokratisk endringsprosess for hele organisasjonen. Både avdelingssjefene og enhetslederne mener toppledelsen

signaliserte en stor åpenhet i forhold til at avdelingene kunne komme med tilbakemeldinger. Dette er svært positivt for prosessen som en helhet. Avdelingssjefene handlet på denne oppfordringen og drøftet aktivt prosjektet med sine enhetsledere. Innspillene ble formalisert i skriftlige dokumenter og levert til prosjektgruppa. Flere tok også tilbakemeldingene inn i faggruppemøtene, noe som er med på å bekrefte hvor viktig deres involvering der var. Bortsett fra en avdelingssjef, har imidlertid de fleste et noe uklart bilde av hva som skjedde med sine tilbakemeldinger etter at de ble gitt videre. Enkelte mener de ikke så dem igjen i de formelle dokumentene, og er usikre på om de nådde frem til beslutningstakerne og ble tatt med i vurderingen. Dette gjaldt først og fremst de tilbakemeldingene som ble gitt muntlig. Overlevering av budskap fra nivå til nivå ansees av avdelingssjefene til en viss grad som utilstrekkelig i denne sammenheng, og det ytres igjen et ønske om mer direkte kontakt med de øverste delene av organisasjonen. Dette hadde imidlertid ingen innvirkning på enhetsledernes bruk av kanaler når de skulle formidle sine tilbakemeldinger oppover. Samtlige overleverte sine tilbakemeldinger til sin overordnede, og hadde tillit til at denne personen sendte dem videre.

På enhetsledernivå ble det arbeidet mindre konkret med å hente inn tilbakemeldinger. Kun tre av i alt åtte enhetsledere oppgir at de har gjort nettopp det. De vanligste grunnene til at det ikke ble gjort var (1) at de ikke visste hva de skulle mene om forslagene, (2) manglet interesse for prosjektets innhold og (3) mente det var andre i avdelingen som ivaretok deres interesser. Liten innsikt i de overordnede drøftingene og et manglende engasjement kan derfor ha vært viktige årsaker til at tilbakemeldinger ikke ble prioritert. De enhetslederne som ga tilbakemeldinger, mener det ble gitt for liten tid til at de kunne få arbeidet ordentlig med innholdet. Det er trolig at dette hadde en negativ innvirkning på opplevelsen av deltakelse i prosjektet.

8 Avslutning

Oppgavens hovedformål har vært å belyse samspillet mellom organisasjon og kommunikasjon ved å analysere linjekommunikasjonen i Sykehuset Innlandet HF, og klargjøre hva som fremmet og hemmet endringskommunikasjonen internt i den toårs-perioden ”Prosjekt 2020” ble drøftet. Studien er avgrenset til fagdivisjon Psykisk helsevern og de fire avdelingene som utgjør divisjonens to psykiatriske sentralsykehus, SI Reinsvoll og SI Sanderud. Ledernivåene som er undersøkt er nivå tre og fire, avdelingssjefer og enhetsledere. I denne delen vil jeg samle de viktigste trådene fra de tre analysekapitlene med tanke på oppgavens formål, og gjennom dette gi en vurdering rundt hva som har fungert godt og hva som ved en senere anledning kan utbedres.

Oppgaven har vært delt inn i tre problemstillinger som sammen besvarer oppgavens formål. Den første problemstillingen var: Hvordan ble den interne kommunikasjonen planlagt og tilrettelagt i forbindelse med “Prosjekt 2020”? I denne sammenheng har jeg undersøkt: (1) Hvordan ansvarsfordelingen mellom prosjektorganisasjonen og linjelederne var organisert i forhold til kommunikasjon ut i organisasjonen, (2) hvorfor linjen ble valgt som kanal, (3) hva man fra toppledelsens side ønsket å oppnå ved bruk av linjekommunikasjon, og (4) hvilke kanaler og kommunikasjonsarenaer som skulle benyttes. Den første problemstillingen er besvart i det første analysekapitlet (jmfør kapittel 5), og bygger på en dokumentanalyse av Sykehuset Innlandet HF sin kommunikasjonsplan og prosjektdokumenter, samt intervju med kommunikasjonsdirektør Ingerlise Ski og divisjonsdirektør i Divisjon Psykisk helsevern Solveig Brekke Skard.

Andre og tredje problemstilling ser kommunikasjonen gjennom et mottaker- og et avsenderperspektiv. Det er en forutsetning for linjekommunikasjonen at mellomlederne selv har mottatt og bearbeidet relevant og tilstrekkelig informasjon for at de skal kommunisere budskapene videre til lavere nivåer. Endringskommunikasjon setter også krav til hvilke kanaler som benyttes for at budskapene skal kunne skape forståelse og mening. Det er derfor viktig at mellomlederne har kunnskap om hva som legger til rette for god kommunikasjon internt ved endringer, og ivaretar sitt ansvar. Disse fokuserer derfor på hvordan den planlagte kommunikasjonen fungerte i praksis. Den andre problemstillingen (mottakerperspektivet) har blitt brutt ned til følgende spørsmål: (1) Hvilke kanaler har mellomlederne benyttet for å få informasjon om prosjektet, (2) i hvilken grad ble informasjonen oppfattet som relevant og tilstrekkelig, og (3) skapte informasjonen og kommunikasjonen en forståelse for endringens nødvendighet og formål. I den tredje problemstillingen (avsenderperspektivet) har jeg undersøkt følgende: (1) Hvordan avdelingssjefene og enhetslederne oppfatter sitt

kommunikasjonsansvar, (2) hvilke kanaler de benyttet i sin kommunikasjon med nivået under, (3) hvilke budskap som ble prioritert på linjemøtene, og (4) i hvilken grad det ble lagt opp til drøftinger på hvert nivå som resulterte i tilbakemeldinger til prosjektgruppa. Analysegrunnlaget for andre og tredje problemstilling er strukturerte intervjuer gjort med 12 linjeledere på nivå tre og fire ved sentralsykehusavdelingene på SI Reinsvoll og SI Sanderud. Disse problemstillingene er besvart i kapittel 6 og 7.

Analysen av den første problemstillingen har vist at forutsetningene for en fungerende linjekommunikasjon er god på det praktiske plan. Kommunikasjonsdirektøren uttrykker en ambisjon om å skape åpenhet rundt beslutninger og annen viktig prosjektinformasjon. Det finnes en infrastruktur i form av faste møter mellom nivåene, et intranett som holdes oppdatert og nyhetsbrev som sendes ut jevnlig. Kanalenes rekkevidde ut i organisasjonen gjorde at de var godt egnede for å skape oppmerksomhet omkring endringsprosjektet. De styrker og svakheter som er identifisert ved de ulike kanalene synliggjør behovet for variert kanalbruk. Elektroniske medier og andre skriftlige kanaler er godt egnet til å skape oppmerksomhet, formidle fakta og praktisk informasjon om endringen. Samtidig er de effektive kanaler i den forstand at de når mange på kort tid. Faktainformasjon ble sendt ut i fortettet form via nyhetsbrevene, samtidig som prosjektdokumenter ga mulighet til fordypning. Imidlertid vet man at mennesker i organisasjoner har en tendens til å forholde seg uengasjerte og distanserte til skrevne dokumenter (von Platen 2006:58). Dette viser til en viss grad også analysen av intervjuene med mellomlederne. Avdelingssjefene har benyttet seg av den skriftlige informasjonen i større grad enn enhetslederne. Arbeidets karakter ute på de ulike sykehusene vanskeliggjør at medarbeiderne kan sette seg inn i store dokumenter på egen hånd. Det kan derfor virke som om den skriftlige kommunikasjonen er mindre aktuell for de lavere nivåene i organisasjonen, og at disse gruppene i større grad har behov for viktig informasjon gjennom muntlige kanaler. De fleste kommunikasjonsvitere og organisasjonsteoretikere anbefaler også ansikt til ansikt-kommunikasjon dersom man ikke kun ønsker å informere, men også skape nye holdninger og handlinger relatert til endringen (se for eksempel Larkin og Larkin 1994; Barrett 2002; Heide m.fl. 2005; Klein 1996; Petersen 2000). I en så stor og divisjonalisert organisasjon som Sykehuset Innlandet HF er det vanskelig å ivareta behovet for ansikt til ansikt-kommunikasjon fra toppledelsens side. Bruk av linjens faste møter til å gi informasjon kan dermed ha styrket den interne kommunikasjonen om prosjektet.

De praktiske forutsetningene for kommunikasjon, i form av tilgang til og bruk av kanaler, er en viktig del av den interne kommunikasjonen. På den annen side krever en fungerende linjekommunikasjon

mer enn bare tilgjengelighet til informasjon. Et viktig aspekt er kontakten mellom ledernivåene, spesielt i forhold til hvordan nærmeste leder oppfattes med tanke på kunnskap, myndighet og vilje til å kommunisere åpent (von Platen 2006:105). Hvis man ser på hvor de intervjuede linjelederne får informasjon fra og hvilken kanal de anser som mest effektiv, fungerer linjen tilsynelatende etter sin intensjon. Det er fra nærmeste leder både avdelingssjef og enhetsleder henter mesteparten av sin informasjon. Det finnes en stor tillit mellom nivåene. Ingen tror at egen leder har holdt noe bevisst tilbake og mener generelt at informasjonen har vært god, relevant og troverdig. De som føler at informasjonen har vært mangelfull, tilskriver dette at avdelingssjefen selv ikke har hatt tilgang på informasjon. Den tilliten som tilsynelatende finnes mellom disse to ledernivåene, legger til rette for at forutsetningsløse og åpne diskusjoner kan finne sted på møtene. De fleste mener at kommunikasjonsklimaet på møtene med nivået over har fremmet diskusjonen rundt prosjektet. Til tross for at det har forekommet ulike holdninger mellom avdelingssjefene og enhetslederne, har de fleste også kanalisert sine tilbakemeldinger via linjen. Det er mye som tyder på at selv om Sykehuset Innlandet HF har en stor og vanskelig struktur, så har de aller fleste et godt inntrykk av kommunikasjonen i linjen. Det tyder på at linjen var en egnet kanal for endringskommunikasjonen. Analysen har imidlertid vist at det var ulike informasjonsbehov på SI Sanderud og SI Reinsvoll, noe som også innvirket på deres vurdering av linjemøtene. Dette har antagelig sin opprinnelse i de forslagene til fremtidig struktur som ble lagt frem i de geografiske scenariene, hvor SI Reinsvoll ble foreslått relokalisert i fem av seks scenarier. De hadde derfor et stort behov for informasjon angående fremtiden til eget sykehus, noe det var vanskelig å gi informasjon om fordi forslagene fortsatt var under utarbeidelse. At det ikke fantes noen endelige konklusjon rundt hva endringen skulle resultere i, gjorde at det var lite man med sikkerhet kunne kommunisere om.

Behovet for en fungerende linjekommunikasjon er større i forbindelse med endringsprosesser enn til vanlig. Ofte rettes oppmerksomheten mot nærmeste leder, og det forventes at denne personen formidler relevant informasjon og kan besvare de spørsmålene som fremsettes. I praksis stiller dette store krav til kunnskapen om endringen og hvordan denne kan kommuniseres på en god måte. Kommunikasjonsdirektøren og divisjonsdirektøren mener at en av de store fordelene ved å kommunisere endringer via linjen, er at mellomledelsen kan fungere som meningsgivere. Dette kan de gjøre ved å bryte ned informasjonen, tolke den og gjøre den relevant for nivået under. At budskapene ble modellert, tilpasset og oversatt i linjen, var spesielt viktig med tanke på at den informasjonen som ble sendt ut fra toppledelsen og prosjektgruppa sin side var den samme for alle divisjoner, og dermed ikke målgrupperettet for hvert enkelt geografiske sykehus. I analysen har det kommet frem at det ikke

finnes noen formelle dokumenter som beskriver mellomledernes kommunikasjonsansvar. Det var dermed opp til den enkelte leder å vurdere om gitt informasjon skulle kommuniseres videre eller ikke, på hvilken måte og hvilke kanaler som skulle benyttes. Det ble imidlertid til en viss grad gitt oppfølging på kommunikasjonsansvaret underveis i prosessen, både på divisjonsdirektørnivå og mellomledernivå. Jeg mener det er tydelig ut fra de svarene som ble gitt, at mellomlederne selv hadde en oppfatning av hva deres kommunikasjonsansvar innebar i forbindelse med endringen. Når det gjelder kunnskap om internkommunikasjon viser undersøkelsen at både avdelingssjefer og enhetslederne har god innsikt i hvordan de bør kommunisere med egne medarbeidere. Det er en utbredt forståelse for, særlig blant avdelingssjefene, at man ikke bare kan sende informasjon ubearbeidet videre ned i linjen. De har i større grad enn enhetslederne satt fokus på nødvendigheten av å sile og fortolke informasjonen. På den annen side er det tydelig at også enhetslederne, selv om det uttrykkes noe mindre konkret, har en slik innsikt. Dersom man oppfatter avdelingssjefene og enhetslederne som potensielle endringsagenter på grunn av deres tette kontakt med medarbeiderne, så er det tilsynelatende gode rammer for at kontekstualisering av budskap og dialog for å fremme forståelse kan finne sted. Linjelederne arbeider også aktivt med kommunikasjon på sine avdelinger og enheter til vanlig, og er bevisste på betydningen av et godt kommunikasjonsmiljø for at forståelse skal kunne skapes gjennom felles drøfting. Dette gir et godt grunnlag for endringskommunikasjon.

Mellomlederne har imidlertid selv identifisert utfordringer som kan ha påvirket endringskommunikasjonens forutsetninger i negativ retning. Disse knyttes opp mot deres rolle både som avsender og mottaker av informasjon. Den første kan betegnes som *tidsproblematikken*, og peker på at mellomlederne mener de fikk informasjonen noe sent slik at det ble liten tid til å bearbeide informasjonen før den skulle videreformidles. På enhetsledernivå var det også liten tid til å sette seg inn i de delene av materialet som toppledelsen ønsker tilbakemeldinger på. At dette først og fremst gjaldt det nederste ledernivået, kan være et symptom på at linjen er en langsom kanal. Avdelingssjefene peker først og fremst på at strukturen gjør at de har liten tid til muntlig kommunikasjon. Store avstander gir utilstrekkelig møtetid, og dermed var de nødt til å sende mye av informasjonen skriftlig.

Den andre utfordringen kan uttrykkes i form av et *mengdeproblem*. Bruk av elektroniske kanaler kombinert med et mål om åpenhet rundt prosjektet, bidro til at mellomlederne ble rammet av informasjonsoverflod. Begge nivåer har påpekt dette, men mye tyder på at problemet var størst for enhetslederne. At lederne i Sykehuset Innlandet fikk store mengder informasjon, kan være et symptom

på ledelsens ønske og behov for å informere, snarere enn mellomledelsens informasjonsbehov. På den annen side har det kommet frem at enkelte avdelingssjefer ikke silte så mye av den skriftlige informasjonen før de sendte den videre nedover i hierarkiet, nettopp på grunn av at de mente det var for liten tid til møter. Enhetslederne mener imidlertid at problemet også skyldes at det er flere utenfor linjen som sender informasjon til deres nivå, noe som bidro til at en del av det de mottok var overlappende. Med tanke på at konsekvensen av den store mengden var at dokumenter forble ulest og andre kanaler enn de interne benyttet, er dette noe linjen må ta tak i. Ulike aktørers informasjonsansvar bør derfor klargjøres i forhold til hverandre.

Den siste utfordringen setter fokus på *rykteproblematikken* i forbindelse med endringen. I løpet av prosjektets to år lange drøftingsperiode kan det virke som om det vokste frem sterke og konkurrerende tolkninger om hvor organisasjonen var på vei. Mange faktorer bidro sammen til at slike alternative tolkninger ble skapt og fikk slå rot. For eksempel økte mellomledernes og medarbeidernes behov for forutsigbarhet og sammenheng i en tid hvor organisasjonens fremtid var utydelig. Når høyere ledelse ikke kunne bistå med veiledning fordi ingen ting var endelig bestemt, vokste andre tolkninger og rykter frem som gjeninnstilte følelsen av kontroll og forutsigbarhet. Behovet for rimelige forklaringer for det som ble diskutert var merkbart både for avdelingssjefene og enhetslederne. At det fantes en skjult agenda bak omstillingen var det også til en viss grad enighet om blant medarbeiderne på flere av enhetene som er undersøkt på SI Reinsvoll. Tre av enhetslederne forteller i intervjuene om slike mistanker blant egne medarbeidere. Disse lederne benyttet derfor mye av tiden på personalmøtene til å dementere rykter. Det var et mål at kommunikasjonen på møtene skulle bidra til at de ansatte ikke uroet seg mer enn nødvendig. Dette tok imidlertid fokuset bort fra drøftingens innhold og de faktiske muligheter som lå i "Prosjekt 2020". Flere av mellomlederne synes derfor at det som var vanskeligst å håndtere var samspill preget av mistenksomhet, negative fortolkninger, rykter og skjulte agendaer.

I teorikapitlet ble det argumentert for at endringskommunikasjonen bør starte på et så tidlig tidspunkt som mulig. Antagelsen er at det er lettere å få organisasjonsmedlemmene til å se behovet for endring, endringens kontekst og den logikken som ligger bak drøftingen av endringens innhold og mål dersom kommunikasjonen starter i god tid før endringsimplementeringen. Når endringen er et faktum vil interessen rundt disse temaene minimeres og erstattes av behovet for informasjon vedrørende egen arbeidsplass. Sykehuset Innlandet HF startet arbeidet med den interne kommunikasjonen allerede under drøftingsprosessen. Organisasjonsmedlemmene ble dermed både informert og involvert

allerede i endringens tidlige faser, og ikke etter at alle konklusjonene var tatt. Gjennom faggrupperepresentanter for hver divisjon fikk organisasjonsmedlemmene også mulighet til å påvirke retningen på prosjektet og legge inn forslag til strukturendring basert på egne faglige behov. Opprettelsen av faggruppene og bruk av linjen for å hente inn tilbakemeldinger fra de nivåene som ikke var direkte involverte, viser at toppledelsen hadde et ønske om en demokratisk og deltakende prosess. På tross av at de er en stor organisasjon synliggjør dette også etter min mening et mål om indirekte å oppnå toveis kommunikasjon med organisasjonsmedlemmene.

Det er positivt at kommunikasjonen begynte allerede mens prosjektet var på drøftingsstadiet, og at det ble lagt til rette for involvering i prosjektet. På den annen side har dette hatt liten innvirkning på selektiv lytting og oppmerksomhet rundt egen arbeidsplass. Analysen har vist at enhetslederne og medarbeidere likevel i størst grad var opptatte av fremtiden på egen avdeling. Dette gjaldt i særlig grad tre av enhetene på SI Reinsvoll. Avdelingsjefene var imidlertid mer positive til å få drøftet struktur og investeringer for organisasjonen, og så det som en mulighet til å kunne få være med på utformingen av eget faglig behandlingstilbud. Det er også først og fremst dette nivået som har prioritert å knytte endringsbudskapene opp mot en mer helhetlig kontekst, og legge til rette for drøftinger som resulterte i tilbakemeldinger. På enhetsledernivå ble det arbeidet mindre konkret med å hente inn tilbakemeldinger, kun tre av i alt åtte enhetsledere har gjort dette. De vanligste grunnene til at det ikke ble gjort var (1) at de ikke visste hva de skulle mene om forslagene, (2) manglet interesse for prosjektets innhold og (3) mente det var andre i avdelingen som ivaretok deres interesser. At de i egen kommunikasjon først og fremst prioriterte det som lå nært opp i hverdagen (egne arbeidsplasser), fremfor det som lå lengre borte (organisasjonens helhetlige struktur), kan også hatt en innvirkning på medarbeidernes evne til å gi tilbakemeldinger på det som ble drøftet på et overordnet nivå. Kommunikasjon rundt lokale forhold minimerer konteksten, noe som undergraver de ansattes evne til å forstå hva som foregår rundt dem.

Hvordan organisasjonsmedlemmene opplevde endringen var høyst individuelt. Det kan spores mange ulike reaksjonsmønstre i intervjumaterialet. Enkelte så på endringsprosjektet som spennende, og noe som ga mulighet til faglig utvikling. Andre møtte endringen med likegyldighet og en manglende tro på at det skulle bli noe av. En tredje reaksjon var skepsis til prosjektets formål, og mistanker om en skjult agenda. Her kan man imidlertid skille grovt mellom de to ledernivåene. Det er mitt inntrykk at avdelingsjefene først og fremst representerte den første gruppen, mens holdningene på enhetsledernivå var mer fordelt over alle tre. Hos enhetslederne på SI Sanderud og SI Reinsvoll kan

det også spores et skille. Langt på vei de fleste av enhetsledere på SI Sanderud hadde en positiv innstilling til prosjektet, og flere så selv behovet for endring på egen arbeidsplass. Det var imidlertid slik at det etter hvert ble et manglende engasjement for "Prosjekt 2020", noe som førte til at de avvartet en konklusjon før de involverte seg i større grad. En årsak til dette kan ha vært at enkelte var usikre på hvor egen divisjonsledelse sto i saken. På SI Reinsvoll uttrykte tre av de fire intervjuede enhetslederne mer eller mindre skepsis til prosjektets formål. Situasjonen på SI Reinsvoll ble ikke opplevd som utilfredsstillende, og de hadde derfor problemer med å skape mening i at også deres sykehus skulle endres. Mellomledernes holdninger viser for det første hvor viktig det er at endringen er forankret i ledelsen, og at medarbeiderne har tro på at ledelsen ønsker endringen (Hennestad, Revang og Strønen 2006:125). På den annen side er det viktig at innholdet i endringskommunikasjonen settes i sammenheng med organisasjonens vilkår, og de argumenter og faktiske forhold som ledet frem til endringen. Flere peker på at kommunikasjonen rundt prosjektets formål og organisasjonens endringsbehov i de innledende fasene var mangelfull. Fordi kommunikasjonen fra toppledelsen ikke evnet å besvare hvorfor endringen ble satt i gang og hva man ønsket å oppnå gjennom den, hadde det en negativ innvirkning på muligheten til å skape mening. Jeg mener å ha identifisert to andre faktorer som også var viktige for den forståelsen som ble skapt. For det første er det tydelig at den bakenforliggende historien på hvert sykehus utgjorde en svært viktig referanseramme for mellomlederne. For det andre har de fleste på enhetsledernivå først og fremst vært opptatte av fremtiden til eget sykehus, noe som kan ha sin forklaring i en manglende felles organisasjonskultur.

Avslutningsvis vil jeg peke på noen muligheter for utbedring av den interne kommunikasjonen. Det kan ha vært en svakhet at målgrupperettet kommunikasjon langt på vei kun fant sted i linjen. Forskjellen på informasjonsbehov, opplevelse av fare og kompleksitet angående endringen samt ønsket om å gi sine tilbakemeldinger, vil være ulik for ulike grupper. Ved planlegging av endringskommunikasjon bør man derfor være bevisst på denne kompleksiteten, og følgelig benytte seg av informasjon og kommunikasjon på ulike måter overfor ulike grupper. Det er min mening at dette i mindre grad ble tatt høyde for i planleggingen og gjennomføringen av endringskommunikasjonen. Flere avdelingssjefer og enhetsledere har også kommentert at man fra toppledelsens side burde behandlet de enkelte sykehusene mer individuelt, særlig etter at de geografiske scenariene ble lagt frem og forslagene til fremtidig struktur begynte å ta form. Organisasjonens størrelse og geografiske spredning gjør det imidlertid vanskelig for toppledelsen å gi den målgrupperettede informasjonen muntlig. Både divisjonsledelsen og administrerende direktør har

gjennomført allmøter som la til rette for at de ulike avdelingene og enhetene kunne få drøftet de problemstillingene de selv hadde identifisert. Det er imidlertid min mening at også mer av den skriftlige informasjonen burde vært mer tilrettelagt i forhold til de ulike avdelingenes informasjonsbehov og situasjon. På den annen side har avdelingssjefene og enhetslederne følt at de har sittet på tilstrekkelig informasjon, og at det de først og fremst kunne tenkt seg mer av var ansikt til ansikt-kommunikasjon.

8.1 Videre forskning

Min gjennomgang av litteratur og forskningsprosjekter i forbindelse med oppgaven har synliggjort at det finnes lite forskning innenfor feltet endringskommunikasjon i Norge. I kapitlet om tidligere forskning redegjorde jeg for at den amerikanske forskningen stort sett har fokusert på endringskommunikasjon ut fra et ledesperspektiv. Det er derfor behov for flere typer undersøkelser av ulik art innenfor feltet. Min undersøkelse har kun satt fokus på linjekommunikasjon ut fra mellomledernes perspektiv, og medarbeidernes oppfatning av denne er ikke undersøkt. En naturlig videreføring kan derfor være å analysere hvordan linjekommunikasjonen påvirket den vanlige medarbeiders opplevelse av endringsprosessen. Videre kan det være interessant å gjøre en komparativ analyse av en organisasjon som benytter linjen og en som benytter andre kanaler for å kommunisere endringsbudskap, for slik å få satt fokus på de styrker og svakheter som knytter seg til begge metoder.

I intervjuene med kommunikasjonsdirektøren og de 12 mellomlederne i divisjon Psykisk helsevern fikk jeg også kjennskap til utfordringer knyttet til både prosjektkommunikasjonen og den generelle internkommunikasjonen, men som ikke er redegjort for i denne undersøkelsen. Tre mulige områder for videre undersøkelser av denne konkrete prosessen er identifisert.

For det første peker enkelte på at det var problemer knyttet til kommunikasjonen internt i faggruppen i divisjonen. Det kan derfor undersøkes i hvilken grad denne formen for involvering var hensiktsmessig, og om møtene var egnede arenaer for drøfting og problemløsning. Hvordan bør en slik medvirkning foregå i praksis? Hvilken grad av involvering og eierskap medfører egentlig organiseringen av de interne fagområdene?

En annen utfordring, som særlig mellomlederne har pekt på, er tilretteleggingen for de tillitsvalgte kommunikasjon. Flere har antydnet at de var for lite involvert i prosessen og at kommunikasjonen

mellom dem og toppledelsen fungerte dårlig. Denne gruppen blir ofte svært viktig ved endringer og kan fungere som opinionsdannere internt. Det ble spesielt tydelig på SI Reinsvoll, hvor flere enhetsledere peker på at det var sterke grupperinger internt som arbeidet mot en relokalisering av sykehuset, og at de tillitsvalgte ble trukket for lite inn i prosessen.

En siste utfordring har vært kommunikasjon ut mot legene. Dette er en sterk faggruppe som sykehuset ikke kan drive sin behandling av pasienter uten. De er derfor også en sterk pressgruppe. En interessant problemstilling kunne vært å undersøke om det knyttes ulike kommunikasjonsbehov opp mot ulike profesjoner. Le'Tourneau har forfattet en artikkel med nettopp dette som utgangspunkt. I "Communicate for change" drøfter hun hvordan kommunikasjon med leger kan ivaretas ved organisasjonsendringer. Her argumenterer hun for at denne gruppen må behandles spesielt i forhold til kommunikasjon og involvering.

Kildehenvisninger

Litteraturliste

Abrahamsson, Bengt og Andersen, Jon Aarum (2005) *Organisation –att beskriva och förstå organisationer*, 4. utgave. Malmö: Liber AB.

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

Barrett, Deborah J. (2002) "Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change", i *Corporate communications: an international journal*, vol. 7, issue 4, pp. 219-231

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (1998) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Daly, Finbarr; Teague, Paul og Kitchen, Philip (2003) "Exploring the role of internal communication during organizational change", i *Corporate Communications: An International Journal*, vol8, no.3, pp. 153-162

Erlien, Bente (1999) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*, 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Erlien, Bente (2003) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*, 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Erlien, Bente (2006) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*, 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007) *Strategisk kommunikasjon*, Lund: Studentlitteratur

Fjelde, Nina & Robstad, Per (2000) *Interninformasjon i Kystverket : kartlegging og analyse av interninformasjonen i Kystverket Oslo* : Statens informasjonstjeneste. SI rapport 2001:1

Ford, Jeffrey D., Ford, Laurie W. og McNamara, Randall T. (2002) "Resistance and background conversations of change", i *Journal of organizational change management*, vol 15, issue 2, pp 105-121

Goldhaber, Gerald M. ([1974] 1993) *Organizational communication*, Boston: McGraw-Hill

Halvorsen, Knut (2002) *Forskningsmetode for helse og sosialfag. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Heide, Mats; Johansson, Catrin; Simonsson, Charlotte og Dalfelt, Sara (2005) *Kommunikation & organisation*, Malmö: Liber AB

Hellevik, Ottar (1999) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, Bjørn, Revang, Øivind og Strønen, Fred H. (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*, Oslo: Universitetsforlaget

Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn (1996) *Metodevalg og metodebruk*, 3 utgave. Oslo: TANO.

Ihlen, Øyvind og Robstad, Per (2004) *Informasjon og samfunnskontakt – Perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Jablin, Fredric M. (1979) "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", i *Psychological Bulletin*, vol. 86, issue 6, pp. 1201-1222

Jablin, Fredric M (1982) "Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication", i *Human communication research*, vol. 8, no. 4, pp. 338-347

Klein, Stuart M. (1996) "A management communication strategy for change", i *Journal of organizational change management*, vol. 9, issue 2, pp 32-46

Kotter, J. P. (1995), "Why transformation efforts fail", i *Harvard Business Review*, Vol. 73, no. 2, pp. 12-20

Kreps, Gary L. (1990) *Organizational Communication*, second edition. New York: Longman.

Kvale, Steinar (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Larkin, TJ og Larkin, Sandar (1994) *Communicating change. How to win employee support for new business directions*, New York: McGraw-Hill, Inc.

Lewis, Laurie K. & Seibold, David R. (1998) "Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Litterature and Research Agenda.", i Roloff, Michael E. (red.) *Communication yearbok 21*, pp. 93-151. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewis, Laurie K. (1999) "Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communication", i *Management Communication Quarterly*, vol. 13, no. 1, pp. 43-75

Lewis, Laurie K. (2000) "Communicating Change: Four cases of Quality Programs", i *Journal of Business Communication*, vol. 37, no. 2, pp. 128-155

Le'Tourneau, Barbara (2004) "Communicate for change", i *Journal of Healthcare Management*, Vol. 49, No. 6, pp. 354-357

Petersen, Helle (2000) *Forandringskommunikation*, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Quirke, Bill (1995) *Communicating Change* Berkshire: McGRAW-HILL Book Company Europa.

Simonsson, Charlotte (2002) *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Doktorgradsavhandling, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds universitet.

Smith, Ian (2005) a "Achieving readiness for organizational change", i *Library Management*, vol. 26, no. 6/7, pp. 408-412

Smith, Ian (2005) b "Managing the "people" side of organizational change", i *Library Management*, vol. 26, no. 3, pp. 152-155

Syvvertsen, Trine (2004) *Mediemangfold. Styring av mediene i et globalisert marked*, Kristiansand: IJ-forlaget.

von Platen, Sara (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisasjonsforandring: En studie av Sveriges Television*, Doktorgradsavhandling, Örebro Universitetet

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: SAGE Publications

Windahl, Sven, Signitzer, Benno og Olson, Jean T. (1992) *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*, London: SAGE Publications

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*, Third Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zorn, Theodore, Page, Deborah J. & Cheney, George (2000) "Nuts about change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization", i *Management Communication Quarterly*, vol. 13, no. 4, pp. 515-566

Østby, Helge, Knapskog, Karl, Helland, Knut, Hillesund, Terje (1997) *Metodebok for mediefag*, Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Dokumenter

Interne dokumenter Sykehuset Innlandet HF:

Sykehuset Innlandet HF (2003) *Kommunikasjonsstrategi for Sykehuset Innlandet HF*

Sykehuset Innlandet HF (udatert) *Kommunikasjonsplan "Prosjekt 2020": Helhetlig plan for strukturutvikling og investeringer i et perspektiv mot år 2020*

Sykehuset Innlandet HF (udatert) *Utviklingsplan 2004-2010 (2006)*

Publisert brosjyre

Divisjon Psykisk helsevern (2006) *Er himmelen bak skyene alltid blå?* Sykehuset Innlandet HF

Internettkilder

Sykehuset Innlandet HF (22.11.2004) *Prosjektplan "Prosjekt 2020": Scenarier for utvikling av sykehustjenester med plan for strukturutvikling og investeringer ved SI 2006-2020* [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/file_listgroup.asp?strAction=doView&iGroupID=254 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (15.06.2005) *Struktur- og investeringsplan 2006-2020 for Sykehuset Innlandet HF: "Prosjekt 2020" Sluttrapport, Ottestad 13. juni 2005* [online] Sykehuset Innlandet HF. Tilgjengelig fra:

http://www.sykehuset-innlandet.no/file_listgroup.asp?strAction=doView&iGroupID=254 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (02.07.2007) *Årsberetning 2004* [online] Sykehuset Innlandet HF. Tilgjengelig

fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?iInfoId=8860&iCategoryId=316&iDisplayType=2 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (02.07.2007) *Årsrapport 2005* [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?iInfoId=8860&iCategoryId=316&iDisplayType=2 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (11.05.2007) *InnST'a nr. 4, september 2004* [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=395&I=4403 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (11.05.2007) *InnST'a nr. 9, november 2004* [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=395&I=4403 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (11.05.2007) *InnST'a nr. 3, mars 2005* [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=395&I=4403 [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (11.05.2007) *InnSI'a nr. 4, mai 2006* [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: [http://www.sykehuset-](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=395&I=4403)

[innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=395&I=4403](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=395&I=4403) [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (06.03.2007) *Sykehus for alle: Informasjonsavis til befolkningen i Oppland og Hedmark*

[online] Sykehuset Innlandet HF. Tilgjengelig fra: [http://www.sykehuset-](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?InfoId=11183&CategoryId=346&iDisplayType=2)

[innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?InfoId=11183&CategoryId=346&iDisplayType=2](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?InfoId=11183&CategoryId=346&iDisplayType=2)
[22.05.2007]

Sykehuset Innlandet HF (20.03.2007) *Fakta om Sykehuset Innlandet HF* [online] Sykehuset Innlandet

HF. Tilgjengelig fra: [http://www.sykehuset-](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=347&I=10281&mids=166)

[innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=347&I=10281&mids=166](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=347&I=10281&mids=166) [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (27.06.2006) Pressemelding: Vedtak i "Prosjekt 2020" [online] Sykehuset

Innlandet HF. Tilgjengelig fra: [http://www.sykehuset-](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?C=606&I=8797&D=2&mids=168a1033)

[innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?C=606&I=8797&D=2&mids=168a1033](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?C=606&I=8797&D=2&mids=168a1033) [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (29.06.2006) Styreprotokoll [online] Sykehuset Innlandet HF. Tilgjengelig fra:

http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=392&I=8800

[27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (13.12.2006) Divisjon Psykisk helsevern [online] Sykehuset Innlandet HF.

Tilgjengelig fra: [http://www.sykehuset-](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=319&I=1630)

[innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=319&I=1630](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=319&I=1630) [27.10.2007]

Sykehuset Innlandet HF (15.03.2007) Styremedlemmer [online] Sykehuset Innlandet HF. Tilgjengelig

fra: [http://www.sykehuset-](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=388&I=11326&mids=191a728)

[innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=388&I=11326&mids=191a728](http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=388&I=11326&mids=191a728) [27.10.2007]

Regjeringens dokumentarkiv (31.08.2001) Pressemelding, Stifting av de regionale helseforetakene

[online] Departementenes servicesenter. Tilgjengelig fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/Sosial--og->

helsedepartementet/242317/244128/stifting_av_de_regionale_helseforetakene.html?id=245407
[27.10.2007]

Regjeringen (udatert nettside) Helse Sør-Øst [online] Helse- og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/tema/Sykehus/Helse-Sor-Ost.html?id=449234>
[27.10.2007]

Mittuniversitetet (13.12.2006) KOMIK- Kommunikation i förändringsprocesser ved Mittuniversitetet [online] Mittuniversitetet. Tilgjengelig fra: <http://www.miun.se/mhtemplates/startpageinst.aspx?id=24155> [31.05.2007]

Andre kilder

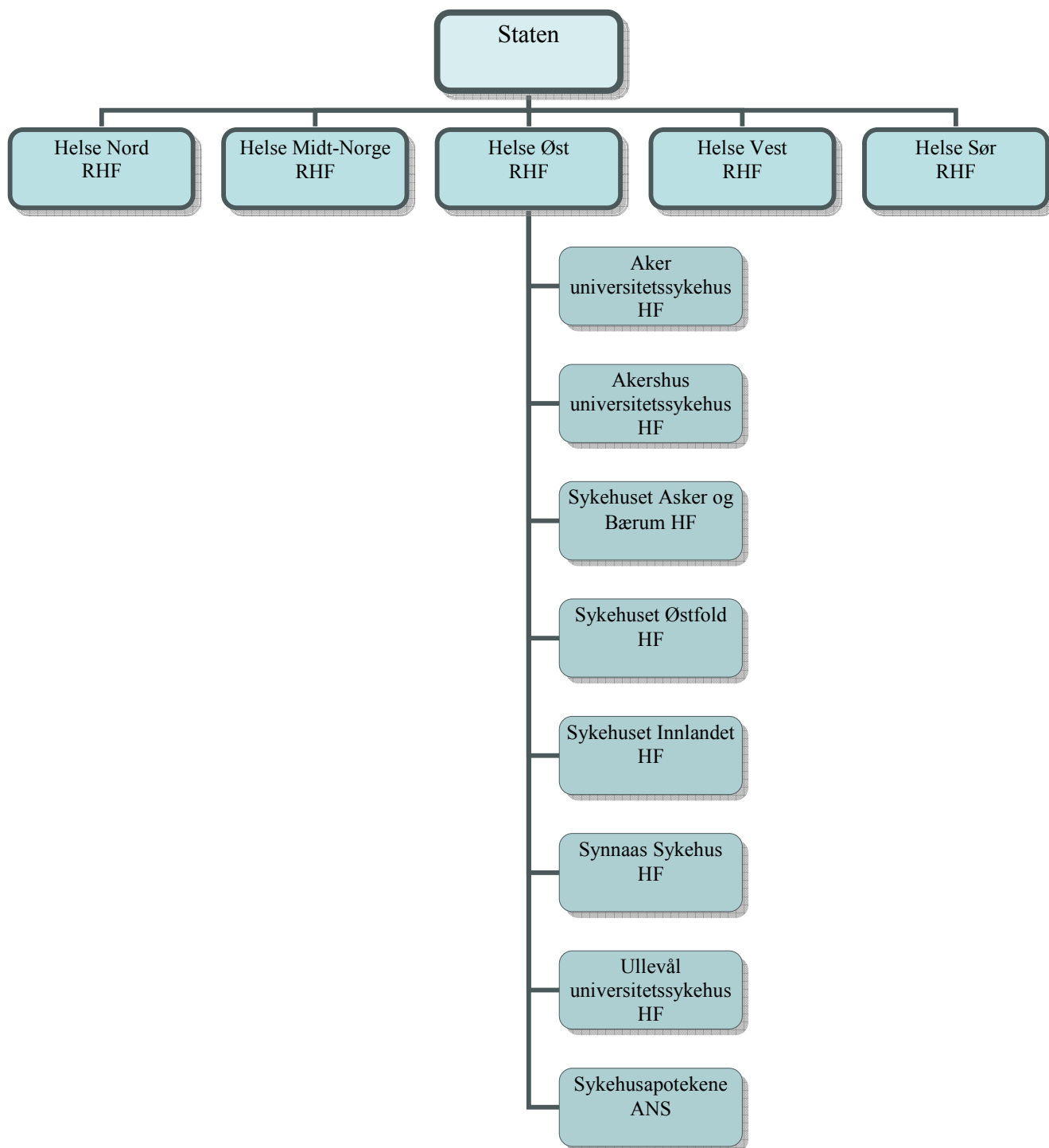
- Samtale med kommunikasjonsdirektør i Sykehuset Innlandet HF, Ingerlise Ski, Brumunddal 07.12.05
- Samtale med informasjonsmedarbeider i Divisjon Psykisk helsevern, Torhild Jære, Brumunddal 16.05.06
- Intervju med kommunikasjonsdirektør i Sykehuset Innlandet HF, Ingerlise Ski, Brumunddal 07.12.06
- Intervju med divisjonsdirektør Divisjon Psykisk helsevern Solveig Brekke Skard, Brumunddal 11.12.06
- Intervju med avdelingssjef Avdeling for Akutt- og korttidspsykiatri, SI Reinsvoll 17.11.06
- Intervju med avdelingssjef Avdeling for Psykosebehandling og rehabilitering, SI Reinsvoll 06.11.06
- Intervju med avdelingssjef Avdeling for Alderspsykiatri, SI Sanderud 06.11.06
- Intervju med avdelingssjef Avdeling for Rusrelatert psykiatri og avhengighet, Hamar 16.11.06
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Akutt- og korttidspsykiatri, SI Reinsvoll 15.11.07
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Akutt- og korttidspsykiatri, SI Sanderud 31.01.07
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Psykosebehandling og rehabilitering, SI Reinsvoll 19.12.06
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Psykosebehandling og rehabilitering, SI Sanderud 14.12.06

- Intervju med enhetsleder Avdeling for Alderspsykiatri, SI Reinsvoll 14.11.06
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Alderspsykiatri, SI Sanderud 14.12.06
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Rusrelatert psykiatri og avhengighet, SI Reinsvoll 02.02.07
- Intervju med enhetsleder Avdeling for Rusrelatert psykiatri og avhengighet, SI Sanderud 07.11.06

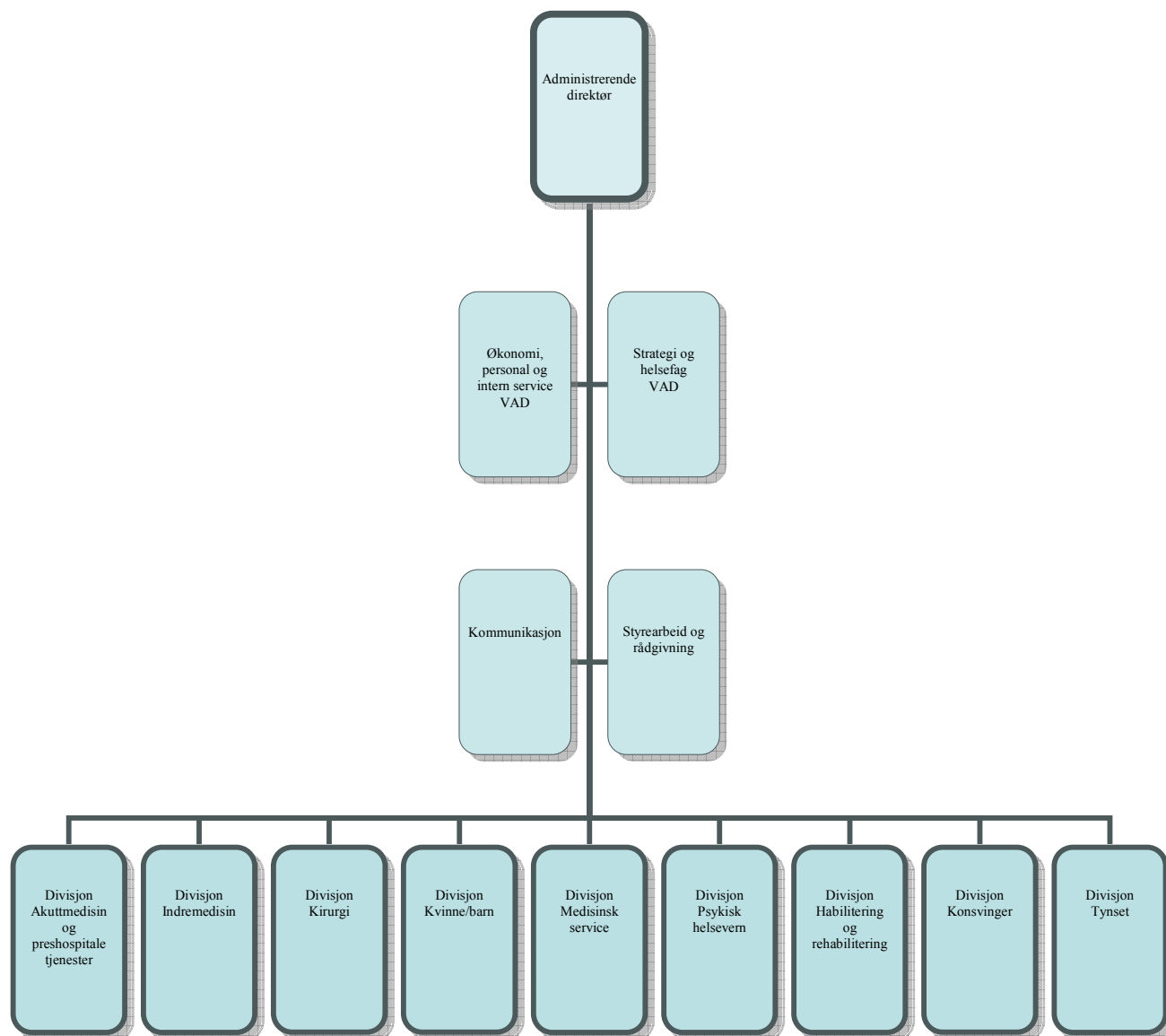
Vedlegg

1. Oversikt over sykehusstrukturen etter helsereformen av 01.01.2002, Helse Øst.
2. Organisasjonsstruktur Sykehuset Innlandet, etter inndelingen i divisjoner 01.01.2004
3. Organisasjonskart Divisjon Psykisk helsevern, med oversikt over avdelingene.
4. Oversikt over organiseringen og ledelsen av Prosjekt 2020
5. Intervjuguide kommunikasjonsdirektør
6. Intervjuguide Divisjon Psykisk helsevern; Divisjonsdirektør
7. Intervjuguide divisjon psykisk helsevern; avdelingssjefer og enhetsledere
8. Informasjonsskriv til respondentene

Vedlegg 1: Oversikt over sykehusstrukturen etter helsereformen av 01.01.2002, Helse Øst.



Vedlegg 2: Organisasjonsstruktur Sykehuset Innlandet, etter inndelingen i divisjoner
01.01.2004

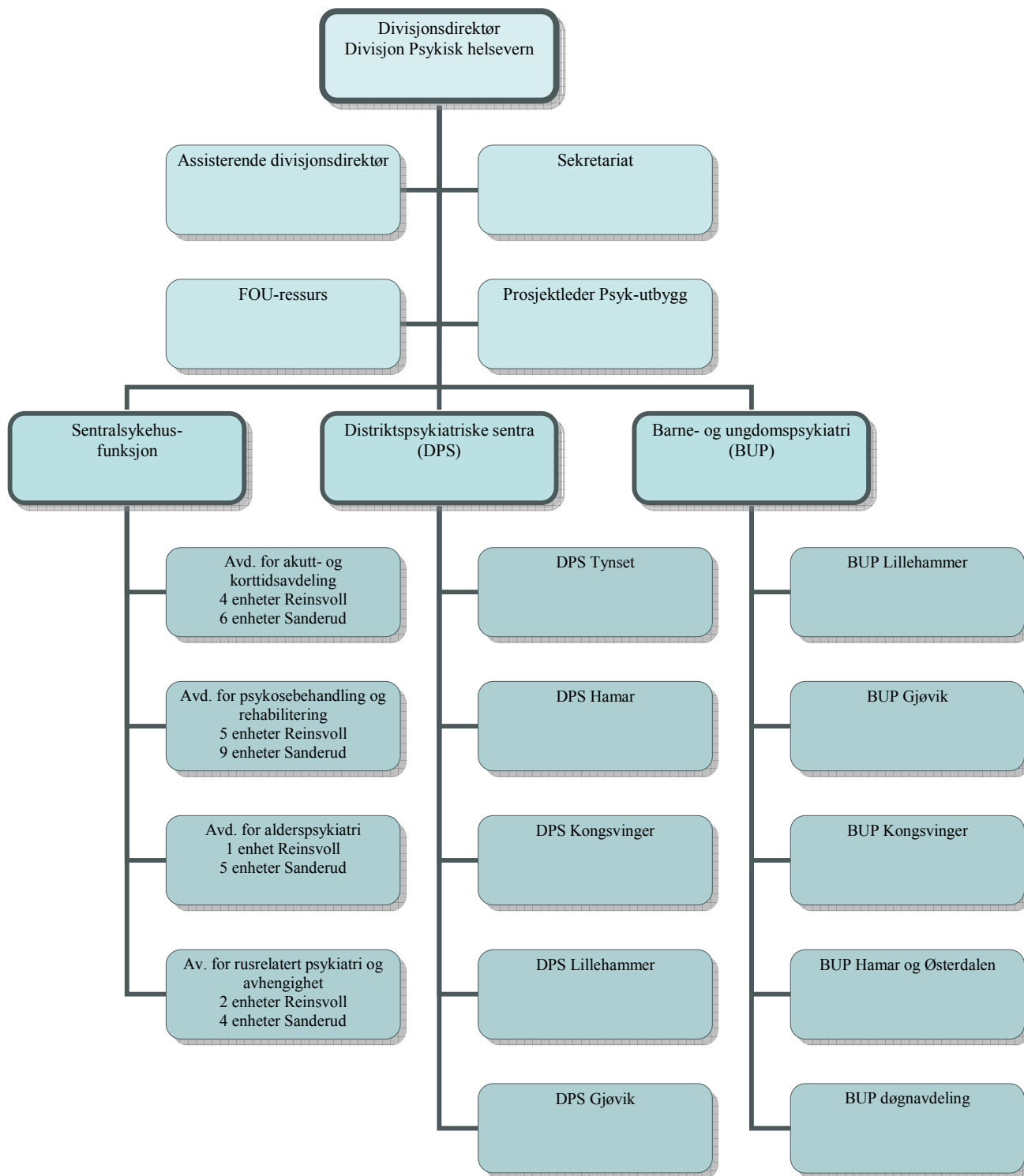


Divisjon Eiendom og intern service er organisert under Visadministrerende direktør (VAD), Økonomi, personal og intern service.

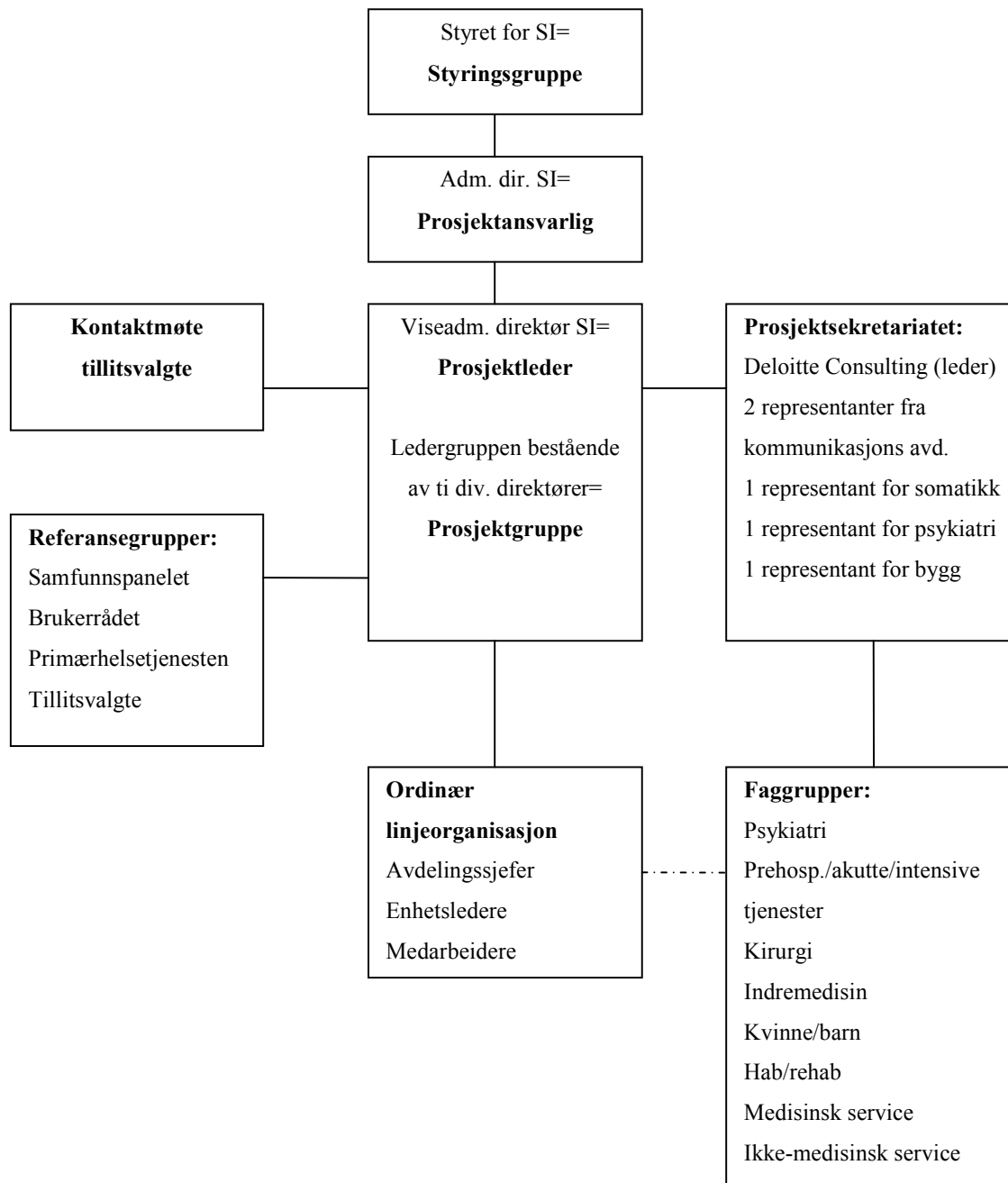
Divisjon Kongsvinger og Divisjon Tynset er de eneste divisjonene som er geografisk forankret og drives som autonome organisasjoner.

Sykehuset Innlandet HF (02.07.2007) Årsrapport 2005 [online] Sykehuset Innlandet HF. Tilgjengelig fra: http://www.sykehuset-innlandet.no/modules/module_123/proxy.asp?iInfoId=8860&iCategoryId=316&iDisplayType=2 [23.10.2007]

Vedlegg 3: Organisasjonskart Divisjon Psykisk helsevern, med oversikt over avdelingene.



Vedlegg 4: Oversikt over organiseringen og ledelsen av Prosjekt 2020



Vedlegg 5: Intervjuguide kommunikasjonsdirektør

Min innledning (repetere litt av det som står i følgebrevet):

- Hva oppgaven handler om.
- Kommunikasjonen vi skal snakke om er den som fant sted i utredningsperioden for ”Prosjekt 2020”.
- Hva formålet med intervjuet er.
- Bruk av båndopptaker.
- Er det noe du lurer på før vi starter?

Kommunikasjonsansvaret

1. Hvem var hovedansvarlig for intern kommunikasjonen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”?
2. Hva gikk ditt ansvar ut på?
3. Kan du si litt om hvilke arbeidsoppgaver du hadde i forbindelse med ”Prosjekt 2020”?

Organiseringen av kommunikasjonen (linjekommunikasjonen)

4. Hvordan var den interne kommunikasjonen i Sykehuset Innlandet organisert i prosjektperioden?
5. Er det den måten kommunikasjonen fungerer til vanlig, eller var det spesiell tilrettelegging for ”Prosjekt 2020”?
6. Foregikk kommunikasjonen likt i alle divisjoner?
7. Hvor mye var det opp til den enkelte divisjon å bestemme når det gjaldt informasjon og kommunikasjon?
8. Hvorfor valgte dere å organisere prosjektkommunikasjonen slik?
9. Hva var fordelene ved å legge kommunikasjonen til linjen?
10. Hva var bakdelene?

Ledernes rolle i prosjektet

11. På hvilken måte involverte dere lederne i prosjektet?
 - Hvilke ledernivåer var direkte involvert?
 - Hvilke var indirekte involvert? (Ta opp faggruppeorganiseringen hvor alle avdelingssjefene med sine representanter satt, hvordan forholdt denne seg til linjekommunikasjonen?)

12. Er det noen grupper som ikke var involvert, som dere i ettertid ser at burde vært mer med i beslutningsprosesser?

13. Hvordan vet lederne i linjen hva som ligger i sitt kommunikasjonsansvar?

Muntlige kanaler:

14. Hvilke kanaler ble brukt?

15. Kan du si litt om hvilke møter i linjen "Prosjekt 2020" skulle være et tema?

16. Var det den enkelte leders ansvar at det ble informert på sine møter?

17. Hvilke kanaler hadde dere for tilbakemeldinger om prosjektet i linjen?

18. Hva ble gjort for å skape kommunikasjon nedenfra og opp?

19. Hvordan fungerte kommunikasjonen fra bunn til topp?

Skriftlige kanaler:

20. Hvordan ble skriftlig kommunikasjon brukt?

21. Hadde dere ulike intensjoner med den skriftlige og muntlige informasjonen? Var det forskjell på budskap?

22. Hvem skrev nyhetsbrevene? Hvordan ble disse distribuert nedover i linjen?

23. Hvor ofte ble nyhetsbrevene sendt ut?

Budskap:

24. Hva anså du som det viktigste å kommunisere om? (Hva var det viktigste budskapet du ønsket å få frem?)

25. Tror du det budskapet ble formidlet videre nedover linjen?

26. Satt du på den informasjonen som var tilgjengelig om prosjektet til enhver tid? (Visste du like mye som administrerende direktør?)

27. Var det tilrettelagt slik at du som kommunikasjonsdirektør kunne gi den informasjonen som ble etterspurt? Hvis ja: Hvordan? Hvis nei: Hvorfor? Hvilken type info? På hvilket tidspunkt?

Kommunikasjonsstrategien:

28. Hvilke dokumenter beskriver kommunikasjonen rundt prosjektet?

29. Hva ble utarbeidet av dokumenter før dere startet prosjektet og hva ble til underveis?

30. Hva er forholdet mellom kommunikasjonsstrategien i 2003 og kommunikasjonsplanen for prosjektet?
31. Hvorfor laget dere en egen kommunikasjonsplan for ”Prosjekt 2020”?
32. Hvem utarbeidet denne kommunikasjonsplanen?
33. Hva la dere spesielt vekt på i planen?
34. Møtte dere på noe i løpet av prosessen som gjorde det nødvendig å foreta endringer i kommunikasjonen? Hva var det?

Bruk av planen:

35. Hvem var planen laget for?
36. Var kommunikasjonsplanen og -strategien tilgjengelig for alle som har et kommunikasjonsansvar?
37. Hvordan gjorde dere den kjent for dem som sitter med et kommunikasjonsansvar?
38. Oppfordret dere til aktivt bruk av planen?
39. Hvordan brukte du selv kommunikasjonsplanen underveis?

Kommunikasjonsmålene:

40. Hvilke mål satte dere for intern kommunikasjonen rundt ”Prosjekt 2020”?
41. Hvorfor akkurat disse målene?
42. Hvordan er disse målt i etterkant?
43. I strategien av 2003 skilles det mellom begrepene kommunikasjon og informasjon. Hvorfor det?
44. På hvilken måte ble det lagt til rette for kommunikasjon, i betydningen av at budskap går begge veier, i prosjektet?
45. Hadde dere noen undersøkelser av internkommunikasjonen før, under eller etter ”Prosjekt 2020”?
46. På hvilken måte mener du at kommunikasjonen slik den ble gjennomført medvirket til prosjektets resultat?
47. Hvis noe ved kommunikasjonsprosessen kunne vært gjort annerledes, hva skulle det vært?

Til slutt:

Er det noe jeg ikke har stilt spørsmål om som du har lyst å tilføye? Hvis du kommer på noe i etterkant av intervjuet, må du gjerne ta kontakt. Informer til slutt om prosjektets videre gang.

Vedlegg 6: Intervjuguide Divisjon Psykisk helsevern; Divisjonsdirektør

Min innledning (repetere litt av det som står i følgebrevet):

- Hva oppgaven handler om.
- Kommunikasjonen vi skal snakke om er den som fant sted i utredningsperioden for ”Prosjekt 2020”.
- Hva formålet med intervjuet er.
- Bruk av båndopptaker.
- Er det noe du lurer på før vi starter?

Om egen rolle

1. Kan du si litt om hvilke arbeidsoppgaver du hadde i forbindelse med ”Prosjekt 2020”?
2. Hva ligger i ditt kommunikasjonsansvar?
3. Oppfatter du ditt kommunikasjonsansvar som klart og tydelig?

Organisering av kommunikasjonen

4. Hvordan var intern kommunikasjonen i Divisjon Psykisk helsevern organisert i prosjektperioden?
5. Er det den måten kommunikasjonen fungerer til vanlig, eller var det spesiell tilrettelegging for ”Prosjekt 2020”?
6. Er den måten det har blitt informert og kommunisert på i Divisjon Psykisk helsevern generell for alle divisjoner, eller var kommunikasjonsorganiseringen spesiell for hver divisjon?
7. Hvor mye var det opp til den enkelte divisjon å bestemme når det gjaldt informasjon og kommunikasjon?
8. Hvilke fordeler mener du det har å kommunisere gjennom linjen?
Hva er bakdelene?
9. Hvordan synes du nyhetsbrevene fungerte som informasjonskanal?

Ledermøter:

10. Hvilke faste møter hadde dere i prosjektperioden hvor ”Prosjekt 2020” var et tema? Si litt om møtestrukturen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”.
11. Hvilke møter deltok du på for å få informasjon?
12. Var du fornøyd med den måten de møtene du deltok på var organisert?
13. Ble prosjektet kommunisert på en god måte på disse møtene?

- Hva gjorde kommunikasjonen god/dårlig?
14. I hvilke møter deltok du for å gi informasjon?
 15. Hvordan ble møtene planlagt? (Møteinnkallelse, saksinformasjon foran møtene, orientering som ble gitt på møtene, skriftlige referater fra møtene.)
 16. Hvem hadde ansvaret for å sette prosjektet på agendaen før møtene?
 17. Hadde du egne møter med dine avdelingssjefer hvor det kun ble snakket om "Prosjekt 2020", eller var kommunikasjonen om prosjektet en del av de møtene dere har til vanlig?

Tilbakemeldinger:

18. Hvilke kanaler skulle benyttes for tilbakemeldinger om prosjektet i linjen?
19. Hva ble gjort for å sikre åpne kanaler nedenfra og opp?
20. Hvordan fungerte kommunikasjonen fra bunn til topp?
21. Hvilke tilbakemeldinger fikk du fra dine avdelingssjefer om prosjektet og måten kommunikasjonen var organisert på?

Budskap:

22. Hva anså du som det viktigste å kommunisere om?
Hva var det viktigste budskapet du ønsket å få frem?
23. Ble det budskapet formidlet videre?
24. Har du sittet på den informasjonen som har vært tilgjengelig om prosjektet til enhver tid?

Kommunikasjonsplanen:

25. Hvilke mål var satt for kommunikasjonen om prosjektet?
Hvis det nevnes noen mål: Har disse blitt nådd?
26. Hadde du tilgang på kommunikasjonsplanen for prosjektet?
Hvis ja: På hvilken måte benyttet du planen?
Hvis nei: Hvorfor ikke? Savnet du en slik plan?
27. Hvor viktig er det at man har en gjennomtenkt kommunikasjonsplan i et slikt prosjekt?

Vurdering av kommunikasjon:

28. Rent generelt, hvordan mener du at kommunikasjon skal foregå for å være god?
29. Hvilke resultater mener du at man kan oppnå ved god kommunikasjon?
30. Hva mener du man risikerer dersom man har dårlig kommunikasjon?

Helhetlig vurdering av kommunikasjonen i forbindelse med ”Prosjekt 2020”

31. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerte i forbindelse med ”Prosjekt 2020” når det gjelder det du nettopp har nevnt?
32. Hva mener du med fordel kunne vært gjort annerledes i forbindelse med informasjon og kommunikasjon knyttet til ”Prosjekt 2020”?

Til slutt:

Er det noe jeg ikke har stilt spørsmål om som du har lyst å tilføye? Hvis du kommer på noe i etterkant av intervjuet, må du gjerne ta kontakt. (Gi et skriv med kontaktinformasjon.)

Informert til slutt om prosjektets videre gang.

Vedlegg 7: Intervjuguide divisjon psykisk helsevern; avdelingssjefer og enhetsledere SI Reinsvoll og SI Sanderud.

Min innledning (repetere litt av det som står i følgebrevet):

- Hva oppgaven handler om.
- Kommunikasjonen vi skal snakke om er den som fant sted i utredningsperioden for ”Prosjekt 2020”.
- Hva formålet med intervjuet er.
- Bruk av båndopptaker.
- Er det noe du lurer på før vi starter?

Bakgrunnsspørsmål:

- Har du jobbet i Sykehuset Innlandet hele tiden mens ”Prosjekt 2020” har vært til utredning?

Om sin egen oppgave i kommunikasjonen:

1. Hvilken rolle hadde du i kommunikasjonsarbeidet som var rundt ”Prosjekt 2020”?
2. Hva ligger i ditt kommunikasjonsansvar?

Kanaler hvor respondenten har gitt informasjon videre:

3. I hvilke sammenhenger kommuniserte du om ”Prosjekt 2020” i din avdeling/enhet?
4. Hva prioriterte du i kommunikasjonen med egne ansatte når det gjaldt ”Prosjekt 2020”? Hvorfor prioriterte du slik?
5. Hvilke tilbakemeldinger fikk du på den måten du bidro i kommunikasjonen? Hvilke problemer oppsto underveis?

Kanaler hvor respondenten har mottatt informasjon:

6. Hvordan har du fått informasjon?

Møter

7. Hvordan ble tiden på møtene med divisjonsdirektør/avdelingssjef brukt? Var det tid til problemløsning eller var det kun informasjon?
8. Hadde du tillit til at divisjonsdirektør/avdelingssjef sorterte ut det som var viktig for deg?
9. Hadde du tillit til at den informasjonen du fikk var riktig?

10. Følte du at du hadde mulighet til å komme med tilbakemeldinger til din divisjonsdirektør/avdelingssjef om ”Prosjekt 2020”?
- Hvis nei: Hva var grunnen til det?
- Hvis ja: Har du gitt slike tilbakemeldinger? Gjennom hvilken kanal har du gitt tilbakemelding om prosjektet? Hva skjedde med tilbakemeldingene du ga?

Relevans/mengde

11. Var informasjonen du fikk om ”Prosjekt 2020” relevant for deg?
- Hvis nei: Hvorfor ikke?
- Hvis ja: Kunne du ønsket deg mer eller mindre?
12. Var det informasjon som gjorde det lett å videreformidle til nivået under deg?
13. Oppsøkte du selv informasjon utenfor møter og skriftlig informasjon fordi du hadde behov for mer?
- Hvis ja: Hvilke erfaringen gjorde du deg da?

Forståelse for prosjektet

14. Var informasjonen rundt ”Prosjekt 2020” tilstrekkelig til at du kunne danne deg et klart bilde av endringsprosjektet til enhver tid?
15. Hva synes du var det viktigste budskapet å kommunisere ut i organisasjonen om prosjektet? Ble det kommunisert?

Kanal

16. Hvilken kanal ga deg best informasjon? (Eventuelt probe: Den muntlige på møter eller den skriftlige gjennom nyhetsbrev og dokumenter.)
17. Hvilke kanaler benyttet du for å kommunisere videre? Hvorfor valgte du disse?

Generell vurdering av kommunikasjon:

18. Rent generelt, hvordan mener du at kommunikasjon skal foregå for å være god?
19. Hvilke resultater mener du at man kan oppnå ved god kommunikasjon?
20. Hva mener du man risikerer dersom man har dårlig kommunikasjon?

Vurdering av kommunikasjonen rundt ”Prosjekt 2020”:

21. Hvordan synes du det har fungert i forbindelse med ”Prosjekt 2020” når det gjelder disse tingene?
22. Hva mener du med fordel kunne vært gjort annerledes i forbindelse med informasjon og kommunikasjon knyttet til ”Prosjekt 2020”?

Til slutt:

Er det noe jeg ikke har stilt spørsmål om som du har lyst å tilføye? Hvis du kommer på noe i etterkant av intervjuet, må du gjerne ta kontakt. (Gi et skriv med kontaktinformasjon.)

Informert til slutt om prosjektets videre gang.

Vedlegg 8: Informasjonsskriv i forbindelse med intervjuavtale

- **Hensikten med intervjuet.**

Intervjuets formål er å innhente informasjon om hvordan den enkelte leder har vurdert internkommunikasjonen som helhet, sin egen deltakelse i kommunikasjonen, kanalene som er brukt i overføringen av budskap (nyhetsbrev og møter) og mulighet for dialog og medbestemmelse i prosessen. I alt skal jeg intervjuer fjorten personer. Informasjonen disse bidrar med, vil senere tolkes av meg slik at de kan brukes i drøftingsdelen av oppgaven. I tillegg til intervjuene benytter jeg meg av dokumentanalyse. Det innebærer en gjennomgang av dokumenter for "Prosjekt 2020", som sammen med intervjuene danner grunnlaget for oppgavens analysekapittel.

- **Bruk av båndopptaker og behandling av intervjuet i etterkant.**

Jeg vil gjerne spille intervjuet inn på bånd slik at jeg slipper å skrive ned alt, og heller kan konsentrere meg om å lytte samtidig som jeg noterer ned hovedpoeng. Hvis det er ønskelig, kan du få se transkripsjonen av ditt eget intervju.

Prosjektet mitt er meldt inn til Personvernombudet for forskning (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS), og jeg vil følge deres retningslinjer for ivaretagelse av de data jeg samler inn. Dette medfører blant annet at båndene og transkripsjonen av intervjuene vil makuleres når oppgaven avsluttes i løpet av våren 2007. Enhver som gjennomfører intervjuer i forbindelse med forskningsoppgaver har taushetsplikt, og dette gjelder også meg. All data jeg oppbevarer i perioden jeg arbeider med oppgaven, er konfidensielt og kun til mitt bruk. Deltakelse i prosjektet er frivillig, og dersom du velger å bidra, har du mulighet til å trekke deg når som helst i prosjektperioden.

Jeg ønsker å benytte meg av sitater i oppgaveteksten. Disse vil være anonyme i den grad at navn ikke oppgis, men stillingsbeskrivelse tas med. I noen tilfeller, hvor man er alene om å inneha en stilling, kan det allikevel være mulighet for gjenkjenning av personen. Jeg håper allikevel at temaet jeg undersøker oppleves som så lite sensitivt at det ikke er noe problem; oppgaven skal vurdere kommunikasjonsprosessen og ikke den enkelte person. For ordens skyld ønsker jeg en tillatelse av deg til å bruke dataene slik jeg skisserer ovenfor.

- **Veiledning av oppgaven**

Oppgaven veiledes av professor Ragnar Waldahl ved UiO, og dersom du har noen spørsmål angående oppgaven, er han villig til å svare på henvendelser. Han kan nås på telefonnummer 22 85 04 30 og e-post ragnar.waldahl@media.uio.no.

Vennlig hilsen

Tone Sundnes Reiten

Masterstudent ved Institutt for medier og kommunikasjon, UIO

tonesr@student.media.uio.no