

Nordiske Organisasjons- Studier



2 – 2014

ISSN 1501-8237



FAGBOKFORLAGET

Nordiske OrganisasjonsStudier

Nordic Organization Studies

Nordiske Organisasjonsstudier utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Uni Rokkansenteret, med støtte fra Nordisk Publiceringsnævn for humanistiske og samfunnsvidenskabelige tidsskrifter (NOP-HS).

Ansvarlig redaktør

Jacob Aars, Uni Rokkansenteret

Redaksjonssekretær

Helge Renå, Universitetet i Bergen

Lokal redaksjon (Bergen)

Simon Neby, Uni Rokkansenteret
Lise Hellebø Rykkja, Universitetet i Bergen
Marit Skivenes, Universitetet i Bergen

Nordisk redaksjon

Staffan Furusten, Score, Stockholm (Sverige)
Hanne Foss Hansen, Københavns universitet
København (Danmark)
Ragnhild Kvalshaugen, Handelshøyskolen BI,
Oslo (Norge)
Runolfur Smari Steinthorsson,
Íslands universitet (Ísland)
Eero Vaara, Hanken (Finland)

Redaksjonsadresse

Uni Rokkansenteret
Nygårdsgaten 5
N-5015 BERGEN
Norge
Tel: +47 55 58 94 97
Fax: +47 55 58 97 11
E-post: nos.rokkan@uni.no

Redaksjonsråd

Mats Alvesson, Lunds universitet
Rolv Petter Amdam, Handelshøyskolen BI, Oslo
Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet
Ingmar Björkman, Aalto-univeristetet, Helsinki
Nils Brunsson, Handelshögskolan i Stockholm
Morten Egeberg, Universitetet i Oslo
Lars Engwall, Uppsala universitet
Päivi Eriksson, University of Kuopio
Nicolai Foss, Handelshøyskolen i København
Steen Hildebrandt, Handelshøyskolen Århus universitet
Bengt Jacobsson, Södertörns Högskola
Thor Øivind Jensen, Universitetet i Bergen
Sten Jönsson, Handelshögskolan i Göteborg
Bente Løwendahl, Handelshøyskolen BI, Oslo
Jan Löwstedt, Mälardalens högskola
Odd Nordhaug, Norges Handelshøyskole, Bergen
Stefan Olafsson, Íslands universitet
Kjell Arne Røvik, Universitetet i Tromsø

Abonnementspriser

Subscription rates

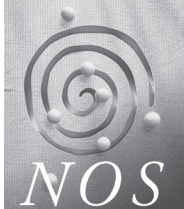
Institusjoner:	NOK 815,- pr. år
Private:	NOK 470,- pr. år
Heftepris:	NOK 200,- pr. nr

Henvendelse om abonnement rettes til:

Fagbokforlaget, Kanalveien 51, 5068 Bergen, Norway
Telefon: +47 55 38 88 00 – Faks: +47 55 38 88 01
E-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
<http://www.fagbokforlaget.no/>

© Fagbokforlaget 2014

Sats: ved forlaget
Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen



Innhold

ARTIKLER

- Fullt og helt eller stykkevis og delt?
Organisasjonsbygging og identitetsstyring i den norske
kommunesektoren3
ARILD WÆRAAS
- Kommunisere med «de andre» eller oss selv?
En studie av kommunikasjonsidealer i den norske
sykehussektoren30
MARIANNE NIKOLAISEN SOLBAKK
- Whistleblower-ordningens magtteknologiske potentialer
– Heterogene styringsimperativer i en ny magtteknik53
ERIK MYGIND DU PLESSIS

Fullt og helt eller stykkevis og delt?



Organisasjonsbygging og identitetsstyring i den norske kommunesektoren

ARILD WÆRAAS

Stikkord: organisasjonsidentitet, konstruksjonen av organisasjon, kommunalt omdømme, kommunal identitet, resultatenheter

Keywords: organizational identity, construction of organization, municipal reputation, municipal identity, municipal performance units

Vær ikke ett i dag, i går,
og noe annet om et år.
Det som du er, vær fullt og helt,
og ikke stykkevis og delt.

(Henrik Ibsen: *Brand*, 1866)

1 INNLEDNING

Norske kommuner står i dag overfor sterke forventninger om å definere, bygge og fremme en attraktiv identitet. Dette som følge av at konsepter som merkevare- og omdømmebygging har fått vind i seilene og spredt seg med stor kraft innenfor det norske kommunale landskapet. På lik linje med mange andre organisasjoner konkurrerer nå norske kommuner med hverandre på grunnlag av hvem de er og hva de står for. De er – satt litt på spissen – ikke lenger bare «kommuner», de er «friluftskommuner», «næringslivskommuner», «teknologikommuner», «bostedskommuner» eller «kulturkommuner», alt med det formål å bli kjent for noe attraktivt og unikt med potensial til å tiltrekke seg nye innbyggere, næringsliv, turister og investeringer.

Men hvordan klarer kommunene å håndtere disse forventningene om å bygge en overordnet identitet, når så mange av dem i dag har opprettet et stort antall resultatenheter som selv har interesse av å utvikle sin egen identitet?

Med New Public Management-reformer har offentlige forvaltningsorganer blitt mer fragmenterte (Boston mfl. 1996; Verhoest mfl. 2012). Et av hovedprinsippene er å skille ad funksjoner og roller slik at det blir større klarhet i hvem som skal gjøre hva, samtidig som man skaper ansvar for og synliggjør resultater. Dette har ført til såkalt *organisasjonsbygging* i offentlig sektor (Brunsson og Sahlin-Andersson 2000; Røvik 2007), der mange nye mer eller mindre autonome offentlige organisasjoner har sett dagens lys samtidig som eksisterende etater har gjennomgått reformer som gir dem en mer avgrenset og tydelig organisatorisk identitet. Overgangen fra den tradisjonelle etatsmodellen til resultatenheter er i samsvar med dette prinsippet (Opedal mfl. 2002; Torsteinsen 2006). Resultatenhetsmodellen gir en langt flatere og mer horisontalt spesialisert kommuneorganisasjon enn etatsmodellen, med en rekke organisatoriske virksomheter plassert på samme hierarkiske nivå med tilstrekkelig autonomi til å styre sin egen identitet. Dette kan gi spesielle utfordringer med tanke på hvordan kommunen fremstår samlet, særlig i store kommuner der antallet resultatenheter kan bli svært høyt.

Det er altså to langt på vei motstridende ideer som har slått rot samtidig i norsk kommunal forvaltning: På den ene siden fører forventningen om omdømme- og merkevarebygging til at kommunene må fremme en enhetlig, attraktiv og unik identitet overfor sine omgivelser slik at de kan bli kjent for noe spesielt. På den andre siden fører resultatenhetsmodellen med seg forventninger om at kommunene deler opp sin administrative organisasjon i henhold til ideen om «single purpose agencies» (Boston mfl. 1996) og gjør den mer spesialisert, noe som legger forholdene til rette for å skape og forsterke desentrale identiteter innad i kommunen.

Den overordnede problemstillingen for denne studien er i hvilken grad resultatenhetene fremmer en individuell identitet. Problemstillingen ses i lys av relasjonen mellom kommunen som overordnet organ og resultatenhetene som underordnede aktører. Mer konkret analyseres relasjonen ved hjelp av en typologi utviklet av Olins (1978), der man på det ene ytterpunktet ikke kan skille mellom den underordnede og den overordnede identitet, mens man på det andre ytterpunktet står overfor helt forskjellige identiteter. Empirisk undersøker jeg i hvilken grad enhetene har sin egen hjemmeside på Internett utenfor kommunens websystem, og i hvilken grad de benytter seg av en egen logo som er forskjellig fra kommunens – to virkemidler som er egnet til å markere en uavhengig identitet, men som også kan signalisere tilhørighet til et overordnet nivå.

Problemstillingen er motivert ut fra flere faglige hensyn: For det første kan undersøkelsen hjelpe oss med å forstå hvilke frihetsgrader resultatenhetene opererer under, og dermed hvilken grad av sentral identitetsstyring kommunen legger opp til på et overordnet nivå. Det er tidligere kjent at kommuner må håndtere motstridende press i sitt forhold til staten, som for

eksempel press for likhet og ulikhet, sentralisering og desentralisering (Page og Goldsmith 1987). Ved innføring av resultatenhetsmodellen reproduseres dette spenningsforholdet på et lavere nivå: Kommunen må la resultatenheterne få visse friheter, samtidig som den selv må sørge for en viss overordnet kontroll. Resultatene av spenningsforholdet (f.eks. i form av logoer og websteder) er et tilnærmet ukjent forskningsområde.

For det andre gir undersøkelsen oss innblikk i sentrale aspekter ved kommunal omdømmebygging. Samtidens voksende fokus på omdømme gjør det viktig å ha en attraktiv identitet, ikke bare for kommunen som overordnet organ, men også for resultatenheterne. Mens en viss mengde forskning har blitt publisert om kommuners omdømmebygging (Nielsen og Salomonsen 2012; Wæraas mfl. 2014), vet man svært lite om hva resultatenheterne gjør. Forskningen på resultatenheter er et forsømt felt (Torsteinsen 2006), som denne studien bidrar til økt kunnskap om.

Det viktigste ved denne studien er imidlertid bidraget til vår forståelse av sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og organisasjonsbygging. Mens begge felt representerer egne tradisjoner, er det gjort få forsøk på å se dem i sammenheng. Spørsmålet er altså hvilke utslag organisasjonsbyggingen innenfor norske kommuner i form av opprettelsen av resultatenheter gir når det gjelder enhetenes identitetsmessige tilhørighet til kommunene. Viser de utad at de er en del av kommunene, eller bruker de virkemidler som websted og logoer til å markere en uavhengig, individuell identitet?

Første del av artikkelen presenterer den teoretiske bakgrunnen for undersøkelsen. Andre del tar for seg metodevalgene, mens tredje del presenterer de empiriske funnene. Til slutt drøfter jeg funnenes betydning og antyder noen mulige forskningsutfordringer for fremtidige studier.

2 TEORETISK BAKGRUNN

Fra kommunale til organisatoriske identiteter

Offentlige sektorer i hele den vestlige verden har de siste 20–30 årene stått overfor store New Public Management-reformer med vekt på fristilling og strukturell oppdeling, resultatstyring og større bruk av ledelsesfilosofier fra privat sektor (Christensen og Lægred 2006; Pollitt og Talbot 2004; Talbot 2004). En av de mest skjellsettende reformene er oppdelingen av store, monolittiske enheter i mindre og mer avgrensede «single purpose organizations». Selv om man i dag snakker om at tendensen er i ferd med å bli reversert, bl.a. gjennom såkalte «joined-up government»- eller «whole-of-government»-trender (Bogdanor 2005; Christensen og Lægred 2007), har tendensen på kommunalt nivå ikke gått i den retningen. Mange norske kommuner har i stedet innført en såkalt resultatenhetsmodell (eller tonivåmodell), der relativt små og avgrensede kommunale virksomhetsområder

(for eksempel barnehager, skoler og omsorgshjem) har fått overført myndighet og ansvar for resultater, personal og budsjett, med rapporteringslinjer direkte til rådmannsnivået. Begrunnelsen for å gjøre dette henger bl.a. sammen med behovet for å bryte opp sterke sektoridentiteter og øke effektivitet og overordnet måloppnåelse. Mens bare en håndfull kommuner hadde begynt å eksperimentere med resultatenhetsmodellen tidlig på 90-tallet, har modellen etter hvert fått stor utbredelse i det norske kommunale landskapet (Langeland 2008; Opedal mfl. 2002; Rongved 2011; Solvoll 2009; Torsteinsen 2006), selv om det riktignok kan se ut til at trenden har nådd et visst metningspunkt i dag (Hovik og Stigen 2008).

Resultatenhetsmodellen innebærer storstilt organisasjonsbygging. På et overordnet nivå betyr organisasjonsbygging å vektlegge en tydeligere identitet, opprette et klarere hierarki og bygge inn rasjonalitet. Som påpekt av Brunsson og Sahlin-Andersson (2000:723): «seeing something as an organization means endowing it with an identity». Tradisjonelt har offentlige virksomheter i stor grad manglet en slik avklart identitet; de har vært «ufullstendige» organisasjoner. Organisasjonsbygging i offentlig sektor har derfor hatt som mål å tone ned sektor-, kontekst- og institusjonsspesifikke egenskaper samtidig som typiske «organisatoriske» egenskaper fremheves (Røvik 2007). Jo mer offentlige virksomheter modelleres på bakgrunn av disse egenskapene, jo mindre institusjonsspesifikke og jo mer like, rasjonelle, legitime og organisasjonsmessige fremstår de.

Flere forskere som jobber ut fra et globaliserings- eller *world society*-perspektiv, har vektlagt fremveksten av en verdensomspennende identitet som formell organisasjon for å forstå og forklare nettopp denne typen utvikling (Boli og Thomas 1999; Drori mfl. 2006b; Jepperson og Meyer 1991; Krücken og Meier 2006; Meyer og Bromley 2013). Spredningen er en forklaring på hvorfor virksomheter som tilsynelatende er høyst ulike, begynner å interessere seg for de samme ledelseskonseptene og organisasjonsløsningene. Når man først definerer seg selv som en formell organisasjon, blir det et høyst relevant anliggende å skaffe seg de strukturene og ledelsespraksisene som forventes av formelle organisasjoner generelt, så som mål- og resultatstyring, strategier, kompetansekartlegging og -utvikling, prosedyrer for rapportering og måling (Røvik 2007), og ikke minst for profilering og merkevarebygging (Meyer og Bromley 2013). Å adoptere en identitet som formell organisasjon eller å bli utsatt for organisasjonsbyggende reformer innebærer m.a.o. å bevege seg bort fra en spesifikk identitetsforståelse («Vi er en barnehage», «Vi er en skole», eller «Vi er en kommune») til en mer abstrakt og generalisert forståelse som vektlegger felles egenskaper («Vi er en formell organisasjon, akkurat som alle andre»). Etter hvert som denne identiteten som formell organisasjon spres, blir den institusjonalisert og tatt for gitt som «an abstract and deeply cultural form» (Drori mfl. 2006a:17). Dette gir seg

igjen utslag i at «[e]very imaginable social group – economic, ethnic, political, religious, educational, medical, or scientific – is likely to claim explicitly and self-consciously to be an organization» (Drori mfl. 2006b:1).

På kommunalt nivå er det grunn til å forvente at resultatenhetsmodellen har identitetsmessige implikasjoner av denne typen. Hver enkelt resultat enhet får en generisk identitet som formell organisasjon gjennom økt autonomi, avgrensningen fra andre enheter, og det faktum at øverste administrator ikke lenger er «rektor», «bestyrer» eller «etatsdirektør», men *leder*, *enhetsleder* eller *virksomhetsleder*. Det stilles ikke alltid krav heller om at en enhetsleder av for eksempel en skole skal være pedagog av bakgrunn, det kan like gjerne være en person med generell ledererfaring. *Ledelse* blir en vesentlig del av det å være en organisasjon (Meyer og Bromley 2013). Samtidig innebærer identitet også det å være spesiell (Brunsson og Sahlin-Andersson 2000). Når et virksomhetsområde omgjøres til en resultat enhet, er det *meningen* at enheten skal oppfatte seg selv som noe eget og som forskjellig fra de andre enhetene. «Skolen» blir for eksempel en mer eller mindre uavhengig virksomhet med ansvar for sine egne mål og resultater, den skal derfor ikke være som andre skoler. «Barnehagen» skal heller ikke være helt som andre barnehager. Slik sett er resultat enhetsmodellen et strukturelt incentiv som stimulerer enhetenes interesse for å fremme sin egen identitet på tvers av kommunens.

Omdømmebygging

Omdømmebygging går ut på å bli oppfattet på en positiv måte og bli kjent for noe unikt og positivt i omgivelsene, og er en av samtidens aller mest populære organisasjonstrender (Røvik 2007). I en undersøkelse oppgir over 80 prosent av norske kommuner å ha blitt mer opptatt av sitt omdømme de siste fem årene, og over 30 prosent har innført et systematisk opplegg for å bygge omdømme (Wæraas 2014).

Kommunal omdømmebygging står i et visst motsetningsforhold til desentraliseringen av autonomi som følger av organisasjonsbyggingstendensene i kommunal forvaltning. Mens omdømmebygging forutsetter en overordnet identitet som plattform for hele kommunen som alle kommunens strukturelle bestanddeler stiller seg bak, skaper organisasjonsbyggingen internt i kommunen incentiver og rammer for den enkelte resultat enhet til å utvikle sitt eget omdømme. Samtidig som kommunen på overordnet nivå kan ønske å ha et omdømme som en god «kulturkommune», «opplevelseskommune» eller «bostedskommune», er det ikke umiddelbart innlysende for en resultat enhet å se seg selv i dette overordnede lyset. Når en virksomhet er en «selvstendig» organisasjon, blir den nemlig selv langt mer synlig overfor omgivelsene – den blir en aktør på egne ben som kobles til resultater og mål, og som

den stilles til ansvar for. Den er ikke lenger primært et instrument for iverksetting av offentlig politikk. Tvert imot, moderne organisasjoner er ansvarlige og autonome aktører med egne intensjoner og målsettinger, «a highly rationalized actor» (Drori mfl. 2006a:18), og «deliberately choosing [their] own actions» (Krücken og Meier 2006:241). Følgelig får resultatenheten et eget omdømme som den blir ansvarlig for, og må gjøre seg opp en mening om hvilke egenskaper og verdier den ønsker å bli assosiert med. Som selvstendig aktør er det naturlig at den både ser på seg selv og ønsker å bli sett på som noe avgrenset og spesielt (Whetten og Mackey 2002). Blant annet derfor kan man observere begynnende tendenser til nisjetenkning og spesialisering i barnehagesektoren i form av naturbarnehager og friluftsbarnhager, samtidig som privateide enheter (i konkurranse med de kommunale) posisjonerer seg som idrettsbarnehager, yogabarnhager og kunstbarnehager.

Organisasjonsbyggingstrenden på lavere nivåer kan m.a.o. motvirke omdømmebyggingstrendens sterke fokus på et overordnet omdømme. Hvilken tendens som får størst innvirkning, er et åpent spørsmål. Det kommer bl.a. an på hvor mye frihet kommunen som overordnet organ gir sine resultatenheter med tanke på individuell identitetsutvikling. Idealet i omdømmebygging er imidlertid en virksomhet som taler med én stemme og har én identitet som frontes utad på alle plan og nivåer (Argenti og Forman 2002). For å klare dette over tid må store ressurser settes inn på å skape konsistens på tvers av organisasjonens ulike bestanddeler. Det kan innebære økt fokus på kontroll og ensretting, og til en viss grad også undertrykking av identiteter som befinner seg på lavere nivåer i organisasjonen (Christensen og Morsing 2004). Underenheter med resultatansvar må levere i henhold til presise måltall, men de kan ikke tillates å bygge opp sin egen desentrale identitet, og i alle fall ikke kommunisere den utad.

Dette skulle tilsi at resultatenheterne blir påtvunget en overordnet identitet som de ikke tillates å avvike fra, som igjen skal bidra til kommunens overordnede omdømme. Om enhetene følger opp i praksis, eller fremmer en identitet som er uavhengig av kommunens overordnede identitet, eller eventuelt opererer med en slags kombinasjon av disse ytterpunktene, gjenstår å se. I det følgende gjør jeg rede for Olins' typologi som skal brukes til å analysere denne formen for relasjon mellom kommunene og resultatenheterne.

Resultatenheter og identitetsuttrykk

For denne studiens formål om å vurdere i hvilken grad resultatenheterne formidler en egen identitet, passer Olins' (1978) typologi over forholdet mellom mor-organisasjonens identitet og underordnede virksomheters identitet svært godt. Den plasserer forholdet på et kontinuum som går fra en tilstand der man ikke kan skille mellom nivåenes identiteter, til en tilstand der iden-

titetene er helt løsrevet fra hverandre. Olins' typologi, som består av tre kategorier, kan dermed brukes til å analysere hvor nært eller fjernt en virksomhet fremmer sin identitet i forhold til mor-organisasjonens identitet.

Den mest integrerte identiteten kaller Olins for *monolittisk*. I dette fellet har organisasjonen én overordnet identitet som fremmes av hele virksomheten. DNB NOR, SAS, BMW, Statoil og Posten er eksempler på organisasjoner som fremmer en slik type identitet. I disse tilfellene har alle delene av organisasjonen det samme navnet, bruker de samme symbolene og uttrykker de samme verdiene og de samme egenskapene. For en kommune som ønsker seg et overordnet omdømme, er en slik identitet ideell. Da kan det ikke forventes noen særlig grad av variasjon på tvers av alle resultatene med tanke på deres logoer. Det vil også være lite sannsynlig at resultatene har sine egne websider. Dermed kan man si at resultatene langt på vei havner i et problematisk krysspress: På den ene siden er de «organisasjonsgjorte» gjennom avklarte strukturer, resultatmål og ansvar for personale og budsjett. På den andre siden fratas de muligheten til å være selvstendige organisatoriske aktører med sine egne identitetsuttrykk.

Med en *støttet* identitet har en virksomhet ifølge Olins (1978) en overordnet identitet som går igjen som et felles tema for en rekke underordnede virksomheter. Undervirksomhetene har en egen identitet som de profilerer på eget grunnlag, men samtidig klargjør de hvem som er hovedavsender. Klassiske eksempler er bilprodusenter, som har bilmerker med høyst ulike identiteter i sin portefølje, samtidig som forbindelsen til modermerket er avklart. En Prius uttrykker ikke den samme identiteten som en Landcruiser, men begge uttrykker Toyotas identitet gjennom Toyota-navnet og Toyota-logoen. Den overordnede identiteten er ment å støtte undervirksomhetenes identiteter og fungere som et kvalitetsstempel.

Denne typen forhold mellom mor-organisasjonen og undervirksomhetene er svært aktuell for kommuner. En barnehage kan for eksempel bygge opp og stå frem med sin egen identitet, men samtidig være forpliktet til å fremme kommunenavnet og kommunevåpenet i profileringen av barnehagen i alt profileringsmaterieell, slik at kommunens innbyggere ikke er i tvil om hvem som i siste instans er ansvarlig for tjenesten. Ordningen har både fordeler og ulemper for begge parter. Barnehagen kan oppleve at den blir noe mer styrt av kommunen enn det den kunne ønsket seg med hensyn til identitetsuttrykkene. Samtidig kan barnehagen ha den fordel at den får overført positive assosiasjoner som er forbundet med kommunen, hvis kommunen har et godt omdømme. Tilsvarende kan kommunen bli «smittet» med positive assosiasjoner som er forbundet med barnehagen, hvis barnehagen har et godt omdømme. Kommunen vil også kunne oppleve at den har bedre kontroll med måten den fremstår på samlet når hver resultatene bidrar til å fronte den samme overordnede identiteten. Utad kan dette gi et inntrykk

av seriøsitet og at det går en rød tråd gjennom kommunens tjenester. Samtidig som hver resultatenheter får anledning til å kommunisere hva den er og hva den står for, får den også frem tilhørigheten til kommunen.

Den siste identitetsformen, som Olins (1978) kaller «branded», kan vi her referere til som *individuell*. I dette tilfellet har en undervirksomhet sin egen identitet som den bygger opp og står frem med i allmenheten, uten at morselskapets identitet avsløres. I privat sektor finnes det mange eksempler på dette. Multinasjonale virksomheter som Unilever, Procter & Gamble og Orkla har et mylder av merkevarer med distinkte profiler og identiteter som tilsynelatende har lite med hverandre å gjøre. De er heller ikke umiddelbart mulig å identifisere som en del av et morselskap. To produkter kan sågar se ut som konkurrenter selv om de produseres av samme bedrift. For Orklas vedkommende består produktporteføljen av varer som tilbys av ulike undervirksomheter. Stabburet, Nidar, Kims, Lilleborg og Sætre har alle sine egne identiteter i den forstand at de står for forskjellige egenskaper, og man må kikke ekstra nøye på produktenes emballasje for å finne ut at de faktisk eies av Orkla.

I teorien kan kommunale resultatenheter organiseres på denne måten i relasjoner til kommunen som mor-organisasjon. Deres produkter kan være skole, helse, omsorg og barnehage, men uten at kommunetilhørigheten oppgis eller at forbindelsen mellom produktene klargjøres. Dette forutsetter at kommunen tillater resultatenheter å bygge opp desentrale identiteter. For resultatenheter er fordelene med en slik ordning åpenbare: De kan bygge opp og fremme sin identitet med frie tøyler slik de mener er mest hensiktsmessig i forhold til kunde- og brukergrupper i lokalsamfunnet. De trenger ikke ta hensyn til kommunens overordnede omdømme eller til andre resultatenheter. Faktisk vil en barnehage heller kunne oppfatte seg selv som konkurrent med andre barnehager, både private og kommunale. For kommunen er ulempen at den har veldig liten kontroll med det samlede inntrykket som hver enkelt resultatenheter skaper. Dette kan gjøre kommunens overordnede identitet fragmentert – den blir fremmet «stykkevis og delt». Fordelen er likevel at én resultatenhets problemer og utfordringer ikke nødvendigvis smitter over på andre resultatenheter eller på kommunen. De øvrige resultatenheter – og kommunen selv – står mer eller mindre uberørt. Dette er, som sagt, et rent *teoretisk* resonnement. Om kommunene som mor-organisasjoner faktisk gir seg ut på en slik organisering av forholdet mellom dem selv og enhetene i praksis, er et helt annet spørsmål.

Logoer og websider som identitetsuttrykk

Et premiss for denne studien er at enkelte virkemidler er mer kraftfulle identitetsmarkører enn andre. I denne studien har valget falt på logoer og web-

steder. Selv om de ikke kan betraktes som en uttømmende operasjonalisering av organisasjons- og identitetsbygging, brukes de i praksis til ikke bare å signalisere at enheten står for noe spesielt og attraktivt, de kan også formidle at enheten har en moderne identitet som formell organisasjon.

Logoer er kanskje det aller fremste symbolet på organisasjon (Wæraas mfl. 2008). Ved opprettelse av nye selvstendige organisasjoner i dag er det nærmest utenkelig å forbigå logoen. Ved sammenslåinger av to virksomheter til én er det også svært vanlig å lage en ny logo som skal symbolisere det forente og at virksomheten ikke er den samme som det den var. Når en virksomhet selv har endret seg og den gamle logoen ikke lenger forteller «sannheten» om hvem virksomheten er, blir det også et naturlig skritt å lage en ny logo (Kvåle 2000). At virksomheter bruker store pengesummer på slike symboler, vitner om hvor viktige de er (van Riel og van den Ban 2001), også for omdømmet (van den Bosch og de Jong 2005). Kort sagt, hvis en virksomhet ikke har en logo, eller mangler et program for visuell identitet, kan dette bli ansett som et tegn på organisatorisk «sykdom» (Baker og Balmer 1997).

Videre har «enhver» organisasjon med respekt for seg selv i dag en egen webside. Internett har blitt et av de aller fremste mediene for formidling av identitet, ikke bare for individer. Det er her organisasjoner får vist frem hvem de er, hva de gjør og tilbyr, og hva de står for. Det er vanlig å ha et eget domene som signaliserer at man er noe for seg selv, samtidig som «etternavnet» (for eksempel .com, .edu, .net, .no, .org) kan signalisere hvilken type organisasjon man er og hvor man hører hjemme. Sett i dette lyset er en virksomhet, bedrift, etat eller enhet som ikke har en hjemmeside – satt på spissen – ingen «riktig» organisasjon. En virksomhet som heller ikke har kontroll på sine egne identitetsuttrykk, for eksempel ved at den fremstår fragmentert, uryddig eller blir presentert av et overordnet organ, er heller ingen «fullstendig» organisasjon.

Nettsted og logoer kan således betraktes som virkemidler for organisasjonsbygging par excellence. Med utgangspunkt i Olins' typologi ser vi imidlertid at virkemidlene også kan signalisere tilhørighet til et overordnet nivå, avhengig av hvordan virkemidlene brukes og kombineres. Man kan for eksempel tenke seg at en resultatenhets nettsted utenfor kommunens web, men likevel bruker kommunens logo, eller motsatt. Man kan også tenke seg at en resultatenhets nettsted bare blir beskrevet innenfor kommunens web, men likevel opererer med en egen logo innenfor denne beskrivelsen. Hvilke kombinasjoner som de facto finnes, og hvordan de kan tolkes, skal vi se nærmere på i det følgende.

3 METODE

Denne studien undersøker norske resultatenheters identitet slik den formidles på Internett. Studiens formål er beskrivende og utforskende og bygger på en tverrsnittsdesign der samtlige undersøkelsesenheter blir undersøkt på samme tid. Studien går ikke i noen særlig grad i dybden på undersøkelsesenheterne ettersom antallet studerte enheter er altfor høyt, men forsøker i stedet å fange opp overordnede aspekter ved resultatenheterens identitetsuttrykk. Formålet er således ikke å undersøke hva resultatenheterne sier om seg selv (som man ville gjort i en kvalitativ undersøkelse) eller hva som kan forklare resultatenheterens uttrykk (som man ville gjort i en kvantitativ undersøkelse). Snarere er det å undersøke om enhetene uttrykker sin egen identitet uavhengig av kommunens identitet. I det følgende vil jeg beskrive de metodologiske valgene som studien bygger på.

Utvelging av kommuner og resultatenheter: For å skaffe meg oversikt over hvilke kommuner som har innført resultatenhetsmodellen, benyttet jeg meg av sekundære data fra NIBRs organisasjonsdatabase fra 2008 (Hovik og Stigen 2008). Fra denne databasen lagde jeg først en liste over kommuner som har enkeltvirksomheter (skoler og barnehager) som rapporterer direkte til rådmannsnivået. Totalt gjaldt dette 161 kommuner, dvs. ca. 37 prosent av samtlige kommuner. Fra denne listen valgte jeg så ut de kommunene som har 20 eller flere enheter som rapporterer direkte til rådmannen. Dette ga en revidert liste på 56 kommuner. Dette kriteriet øker sannsynligheten for at kommunen faktisk har en resultatenhetsmodell, ettersom intraorganisatorisk horisontal spesialisering er et av de fremste kjennetegnene ved resultatenhetsmodellen – man kvitter seg med mellomnivået og komprimerer det administrative hierarkiet ned til en tonivåstruktur (Opedal mfl. 2002). Som påpekt av Torsteinsen (2006:74): «Jo flere 'selvstendige' enheter under rådmannen, desto større distanse til den tradisjonelle etatsmodellen.»

Av de 56 kommunene valgte jeg deretter tilfeldig ut 21 av dem med tanke på å studere websidene til deres skoler og barnehager nærmere. Jeg valgte barnehager og skoler fordi alle kommunene har en eller begge av disse virksomhetene, og dersom de er omgjort til resultatenheter, finnes de sannsynligvis i et rimelig høyt antall i hver kommune og gir dermed et rikere datamateriale. Fordi utvelgingen av de 21 kommunene er basert på data fra 2008, sjekket jeg til slutt for sikkerhets skyld om skolene og barnehagene faktisk var egne resultatenheter i dag. Alle skolene og barnehagene som opplyste at de rapporterer direkte til rådmannsnivået, ble betraktet som egne resultatenheter og beholdt i utvalget. I de fleste tilfellene var dette mulig å avgjøre ut fra opplysninger som kommunene selv hadde lagt ut på sine websider (organisasjonskart, beskrivelser av styringssystemer, m.m.). Fem av kommunene måtte jeg imidlertid kontakte direkte. Én av de fem kommunene opplyste at de hadde en trenivåmodell med resultatenheter; denne kommunens resul-

tatenheter ble beholdt. To kommuner opplyste at skolene og barnehagene deres ikke er egne resultatenheter; disse ble fjernet fra utvalget. Jeg stod da igjen med 19 kommuner som jeg undersøkte nærmere. Totalt samlet jeg inn data om 361 resultatenheter – 152 skoler og 209 barnehager.

Tabell 1: Oversikt over undersøkelsesenheter

Kommune	Antall enheter undersøkt		
	Barnehager	Skoler	Sum
Oppegård	29	9	38
Ringsaker	21	12	33
Nittedal	0	10	10
Lier	3	12	15
Tønsberg	15	6	21
Porsgrunn	16	11	27
Arendal	17	8	25
Sandnes	27	24	51
Radøy	5	4	9
Haugesund	11	6	17
Bømlo	0	10	10
Os (H.land)	2	11	13
Jølster	2	2	4
Stord	11	5	16
Surnadal	5	4	9
Skaun	6	5	11
Vefsn	6	0	6
Tromsø	29	7	36
Nordreisa	4	6	10
Sum	209	152	361

Indikatorer: I løpet av sommeren 2013 undersøkte jeg alle de 19 kommunenes websider og noterte hvorvidt deres enheter hadde en egen hjemmeside og en egen logo. Samtlige kommuner hadde lagt ut oversikter over enhetene på sine websider. Kommunene hadde i mange tilfeller først en kort beskrivelse av enhetene på sine websider, med en lenke videre til enhetenes egne sider. Jeg klikket da videre på lenken og gjorde ikke noen videre undersøkelse av kommunens side. I de fleste tilfellene fantes imidlertid en slik lenke ikke, og da registrerte jeg i stedet om kommunens side inneholdt en logo eller ikke

for den aktuelle virksomheten. Ofte viste det seg at kommunens side for den aktuelle enheten var administrert av enheten selv, med opplysninger om skolerute, virksomhetsplan, ansatteoversikt, visjon og verdigrunnlag, ordensreglement, og i noen tilfeller også en egen logo. Jeg registrerte også at kommunens egen logo var i bruk i kombinasjon med resultatenshetens logo.

Supplerende data: Denne studiens primære datakilde er en ren webundersøkelse. For å skape datatriangulering er webundersøkelsen supplert med to andre underordnede datatyper: en spørreundersøkelse og en runde med kvalitative intervjuer. Spørreundersøkelsen inngikk i et større forskningsprosjekt omkring kommunal omdømmebygging, utført av en gruppe forskere fra Norge og Danmark. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i mai 2012 og fikk en svarprosent på 40 blant samtlige av landets kommuner. De kvalitative intervjuene ble utført i løpet av våren og høsten 2012. Totalt elleve personer fra ni kommuner ble intervjuet, hvorav tre var kommunikasjonsrådgivere eller -direktører, fire var rådmenn, to var prosjektledere, og én var ordfører.

Studiens begrensninger: Studien har flere begrensninger som er viktig å ta i betraktning. For det første kan det diskuteres hvorvidt det gir mening å studere organisasjonsbygging på Internett. En innvending mot denne studien er at ingen data om resultatenshetenes faktiske gjøremål i hverdagen er samlet inn, for eksempel om hvordan de opplever sine muligheter til å forfølge en egenutviklet identitet i praksis. Organisasjonsbyggingen som skjer i praksis, reflekterer ikke nødvendigvis de inntrykkene enhetene gir utad gjennom en logo eller på en webside. For det andre er muligheten for å generalisere begrenset. De 19 kommunene er ikke representative for kommunesektoren samlet, ettersom nesten samtlige er enten store eller mellomstore kommuner. Skjevheten er en følge av utvelgingskriteriet om at kommunen må ha minst 20 enheter som rapporterer direkte til rådmannsnivået. Man kan dermed ikke generalisere tilbake til populasjonen av norske kommuner. Muligheten for å generalisere omkring organisasjons- og identitetsbygging – som det er all grunn til å tro foregår med økende intensitet i den norske kommunesektoren – er likevel til stede. For det tredje finnes det begrensninger relatert til klassifiseringsutfordringer. I noen tilfeller var det problematisk å avgjøre om et visuelt virkemiddel var en logo eller bare «pynt». En logo kan ta mange forskjellige former: Den kan være en stilisert sammensetting av bokstaver, den kan være både navn og et symbol, eller bare et mer eller mindre abstrakt symbol. Når et visuelt virkemiddel *bare* er et navn, derimot, kan det være problematisk å avgjøre om det kun er en deskriptiv tekst eller faktisk en logo. Jeg har i disse tilfellene valgt å ikke klassifisere det som en logo, med unntak av de få tilfellene der navnet inneholdt noe mer, for eksempel streker eller farger.

I andre tilfeller var det en utfordring at kommunen var så stor at barnehagene og skolene ikke var egne resultatenheter, men «fagenheter» innenfor større resultatenheter (i noen tilfeller kalt *oppvekstsentra*). Jeg har i disse tilfellene ikke behandlet skolene og barnehagene som selvstendige resultatenheter, men i stedet registrert sidene som beskriver de større enhetene – selv om innholdet der var svært begrenset.

4 FUNN

Webstudien

Tabell 2 viser frekvensene for websider og logo etter hver enkelt kommune. Når det gjelder websider, har totalt 38 prosent av resultatenheterne et nettsted utenfor kommunens web. Det er stor variasjon fra kommune til kommune; mens 9 av de 19 kommunene ikke har noen enheter med en egen webside, har kommuner som Arendal, Sandnes og Tromsø godt over 20 enheter hver med egne sider på Internett. Disse sidene er tilpasset hver enkelt resultatenheter og fungerer således både som identitets- og organisasjonsmarkører. Det er likevel verdt å merke seg at mange enheters websider er ganske standardiserte, og at det kan diskuteres om de virkelig fremmer en individuell enhetsidentitet eller noe annet. For eksempel har alle skolene i Oppegård en egen hjemmeside utenfor kommunens web, men sidene er så standardiserte at det er vanskelig å snakke om en selvstendig identitet. Andre skoler formidler eksplisitt en «skole»-identitet som er spesifikk for den enkelte kommune. For eksempel har 10 av Tønsbergs 15 skoler et domenenavn som slutter på *tbg-skole.no*, og 13 av Arendals 17 skoler har *skole.arendal.no* i domenenavnet. Innholdet på slike sider er individuelt tilpasset den enkelte resultatenheter, men layout og form er slående likt. Lignende tilfeller finnes i kommuner som formidler en felles skolemerkevare, som for eksempel Tromsøskolen og Bømloskulen. Det å ha en webside utenfor kommunens web er således ikke nødvendigvis det samme som å ha sitt eget domene.

Tabell 2: Frekvensfordelinger etter kommune

Kommune	Egen webseite utenfor kommunens web	Logo			Ingen logo
		Kun egen logo	Egen logo i kombinasjon med kommunens	Kun kom- munens logo	
Oppegård	9	0	1	37	0
Ringsaker	0	0	1	32	0
Nittedal	0	0	1	9	0
Lier	0	0	0	15	0
Tønsberg	19	1	0	16	4
Porsgrunn	0	0	4	11	12
Arendal	24	1	5	13	6
Sandnes	28	6	1	22	22
Radøy	0	0	0	9	0
Haugesund	0	0	5	12	0
Bømlo	0	0	0	10	0
Os (H.land)	13	0	4	9	0
Jølster	2	0	0	4	0
Stord	0	0	2	12	2
Surnadal	9	0	0	0	9
Skaun	0	0	0	11	0
Vefsn	2	0	0	5	1
Tromsø	29	1	4	27	4
Nordreisa	2	0	0	9	1
Sum	137 (38 %)	9 (2,5 %)	28 (7,8 %)	263 (72,9 %)	61 (16,9 %)

Funnene viser også at det er langt mer vanlig å ha en egen webside enn en egen logo. Mens 38 prosent av skolene og barnehagene har en egen webside, er det ikke flere enn 10,2 prosent av dem som har en egen logo, enten på sin egen webside eller innenfor kommunens websystem. De fleste av disse (7,8 prosent) fremviser også kommunens logo, dvs. kommunevåpen, i kombinasjon med egen logo. Vedlegg 1 viser variasjonen når det gjelder ulike resultatenheters logoer i tre kommuner. Mens enhetene i både Tromsø og Sandnes kommuner har nokså forskjellige logoer, finnes det variasjon over et felles tema i Haugesunds barnehager: Hver logo har de samme fargene og den samme stiliserte gutten og jenta, men symboliserer likevel litt ulike ting ettersom bakgrunnen varierer. Samlet sett har likevel det store flertallet av

enhetene (72,9 prosent) kun kommunens logo, dvs. kommunevåpenet, på sine sider. 16,9 prosent av enhetene viser ikke frem noen logo.

Tabell 3: Kombinasjoner av logo og websider. Prosentuering med basis i grandtotalen ($n = 361$).

Kun egen logo		Enheter med logo			Enheter uten logo	Total
		Egen logo i kombinasjon med kommunens	Kun kommunevåpen			
Egen webside utenfor kommunens web	Ja	2,2 (Sterk individuell identitet)	3,6 (Svakt støttet identitet)	19,9 (Støttet identitet)	12,2	37,9
	Nei	0,3 (Svak individuell identitet)	4,2 (Sterkt støttet identitet)	53 (Monolittisk identitet)	4,2	61,5
Ingen hjemmeside		0	0	0	2	2
N		9	28	263	61	361

De mest interessante funnene finner vi i tabell 3, der kombinasjonene som forekommer mellom studiens to sentrale variabler, fremheves. Funnene er også illustrert i figur 1, der den samlede frekvensen av hver identitetstype er gjengitt. Om kombinasjonene plasseres i henhold til Olins' tre overordnede identitetstyper, får vi resultater som følger:

Monolittisk identitet: Enhetene som fremviser en monolittisk identitet, har verken egen logo eller en egen internettside. De fremhever i stedet kommunens logo gjennom kommunens websystem slik at all symbolikk og informasjon bidrar til å kommunisere ett budskap og én identitet. Tilsammen havner 53 prosent av enhetene i denne kategorien. Et eksempel er skolene og barnehagene som befinner seg i Skaun kommune. Samtlige enheter formidler kommunens identitet gjennom samme kommunale websystem og samme logo. Vedlegg 2, som bl.a. viser Børsa barnehage i Skaun kommune, illustrerer hvordan den monolittiske identiteten kommer til uttrykk. Øverst i adressefeltet hos Børsa barnehage kan vi konstatere at barnehagen presenteres som en del av Skaun kommune ettersom den aktuelle websiden befinner seg innenfor kommunens websystem. Til venstre ser vi en opplisting av barnehagene, noe som forsterker følelsen av at Børsa barnehage er en del av en større helhet. Midt i bildet står så informasjonen om Børsa barnehage – på samme måte som de øvrige barnehagene har på sine respektive sider.

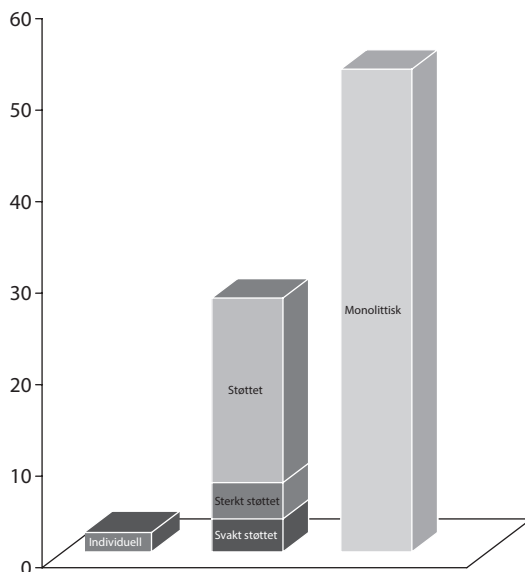
I tillegg til den monolittiske identiteten finnes en rekke mellomtilfeller der kombinasjonen av webside og logo varierer. Ulikt styrkeforhold mellom disse to variablene gjør at man kan skille mellom en svakt støttet, støttet, og sterkt støttet identitet: Den *svakt støttede identiteten* kommer til syne hos enheter som har egne websider utenfor kommunens web, men kombinerer samtidig egen logo med kommunens våpen på sine sider. Kombinasjonen av egen logo med kommunevåpenet er ikke et spesielt vanlig fenomen, og enda sjeldnere forekommer det at en resultatenhet kombinerer de to emblemene på en egen webside utenfor kommunens web. Kun 3,6 prosent av enhetene befinner seg i denne kategorien. De som faller innenfor denne kategorien, markerer m.a.o. en uavhengig identitet gjennom egen webside og logo, men identiteten støttes likevel av kommunen. Et eksempel finner vi hos Asdal skole i Arendal kommune (se vedlegg 2). Skolen har sin egen webside og egen logo, og man kan ikke klikke seg videre til andre kommunale enheter fra denne siden, noe som markerer avstand til kommunen og til andre kommunale enheter. Kommunevåpenet markerer tilhørigheten til Arendal kommune, men tilhørigheten er likevel ikke så tydelig som når den kommunale logoen får stå alene, som er tilfellet med den støttede identiteten.

Den *støttede identiteten* kommer til uttrykk gjennom en egen webside utenfor det kommunale websystemet, kombinert med en kommunal logo – dvs. kommunevåpenet – plassert uten «konkurranse» fra en individuell enhetslogo. Kommunevåpenet spiller dermed en viktig rolle med tanke på å signalisere at enheten er *kommunal*, og ikke noe annet. Denne identitetsformen omfattes av 19,9 prosent av alle enhetene. Et eksempel er Hamna skole i Tromsø kommune (se vedlegg 2). Av adressefeltet ser vi at skolens webside ligger utenfor kommunens domene (riktignok under en felles paraply for «Tromsøskolen»), noe som markerer distanse fra Tromsø kommune. Man kan ikke navigere direkte videre til andre skolers websider heller, noe som også trekker opp grensene til de øvrige skolene. Distansen oppheves imidlertid noe av at kommunens logo figurerer klart og tydelig ved siden av overskriften. Den kommuniserer at Tromsø kommune er «avsender» bak Hamna skoles undervisningstilbud, og markerer således skolens tilhørighet.

Kommunale resultatenheter med en *sterkt støttet identitet* har ikke egne websider, i stedet blir deres virksomhet beskrevet på en side innenfor kommunens websystem. Kommunens logo er også plassert på enhetenes åpningsider. Identiteten er imidlertid ikke monolittisk, fordi enhetene har en egen logo og således kommuniserer en selvstendig identitet. 4,2 prosent av enhetene tilhører denne kombinasjonstypen. Et eksempel er Austrått barnehage i Sandnes kommune (se vedlegg 2). Kommunens eieforhold kommer likevel sterkt frem gjennom internettadressen og kommunevåpenet. Begge disse virkemidlene viser med tydelighet at Austrått barnehage først og fremst er *kommunal*.

Den siste identitetstypen er den individuelle identiteten, som det finnes to varianter av: Den *svake individuelle identiteten* forekommer når en kommunal resultatenhhet har en egen logo samtidig som kommunens logo er fraværende. Den individuelle identiteten kommer dermed tydelig frem, men modifiseres av at enheten ikke har sin egen internettside utenfor kommunens websystem. Denne kombinasjonen av indikatorer forekommer bare hos én resultatenhhet, nemlig Hogsnes skole i Tønsberg kommune (se vedlegg 2), og utgjør således kun 0,3 prosent av tilfellene.

Den *sterke individuelle identiteten* kommer til uttrykk gjennom egen logo og egen webside. I dette tilfellet er tilhørigheten til kommunen nesten helt borte, mens resultatenhhetens identitet er tilsvarende fremhevet. Inntrykket man får, er således at enheten er selvstendig og står på egne ben. Dette er tilfellet for kun 2,2 prosent av de 361 resultatenhhetene. En av enhetene som fremmer en slik identitet, er Lura skole i Sandnes kommune (se vedlegg 2). Ved første øyekast er det ikke mulig å se at dette er en kommunal skole. Adressen til internettsiden ligger utenfor kommunens websystem, den kommunale logoen mangler, og Lura skoles logo er synlig plassert, sågar med verdigrunnlaget føyd på. Alt dette fremhever at Lura skole er en selvstendig organisasjon, forskjellig fra andre, og med sin unike identitet.



Figur 1: Stolpediagram som viser fordelingen av ulike typer identiteter: Hhv. individuell, støttet og monolittisk identitet.

Supplerende funn fra survey og intervjuer

Spørreundersøkelsen som ble besvart av respondentene, inneholdt flere spørsmål med relevans for problemstillingene i denne studien. Tabell 4 viser en oversikt over dem som krysset av for verdiene 4 og 5 på skalaene, dvs. høyeste grad av enighet med påstandene som er listet opp. Gjennom svarene får vi et innblikk i forholdet mellom kommunen som overordnet nivå og identitets- og omdømmearbeidet som foregår på enhetsnivå, slik dette forholdet oppfattes av rådmenn, ordførere, kommunikasjonsdirektører og lignende. Det samme gjelder informasjonen som ble gitt under intervjuene.

Tabell 4: Frekvenser fra svarfordelinger på utvalgte spørsmål.

Spørsmål	Andel som krysser av for 4 eller 5 (prosent)
Kommunenes overordnede omdømme er viktigere enn de enkelte (resultat)enhetenes omdømme	63,7
Enhetslederne følger lojalt opp kommunens ønsker mht. et overordnet omdømme	66,1
Enhetslederne er for opptatt av sin egen enhets omdømme	30,4
Alle enhetene bør ha samme logo	87,7
Alle enhetene i kommunen bør følge samme kommunikasjonsstrategi	90,6
Alle enhetene følger samme kommunikasjonsstrategi i praksis	69

Tabell 4 viser at det store flertallet av respondentene mener at enhetene i kommunen bør ha samme logo og følge samme kommunikasjonsstrategi. Et flertall av respondentene oppfatter også at kommunens overordnede omdømme er viktigere enn enhetenes omdømme, på rent prinsipielt grunnlag. Hele 90 prosent mener at alle enhetene bør følge samme kommunikasjonsstrategi. I praksis går det imidlertid ikke helt slik: 30,4 prosent av respondentene oppfatter at enhetslederne er for opptatt av sin egen enhets omdømme, og ikke flere enn 69 prosent oppgir at enhetene følger samme kommunikasjonsstrategi i praksis. 66,1 prosent oppgir at enhetslederne følger lojalt opp kommunens ønsker med hensyn til et godt overordnet omdømme. Sett ut fra rådmannsnivåets perspektiv burde denne andelen vært langt høyere. Det er altså noen resultatenheter som kommunen ikke har helt kontroll med, og som det følgelig vil være aktuelt å utøve sterkere styring med.

Dette bekreftes av flere informanter som ble spurt om utfordringene med å styre resultatenheterens identitets- og omdømmebygging. En informant fra en stor kommune sa for eksempel at det er «en utfordring at vi er så mange

og så stor. Det er 16 000 ansatte og mange små enheter som forsøker å skape sin egen identitet». Hun vektla først de positive aspektene ved dette, fordi «da sikrer vi eierskap i den enkelte enhet». Men hun la også til at de hadde en felles plattform som skulle gjelde for alle:

«De fire verdiene er lette å huske og skal ligge som felles for alle, så vi har noe som er felles for alle. Det samme gjelder for grafisk profil, som vi kommuniserer ut. Den skal være enkel men tydelig. Man skal kunne bevege seg mye innenfor profilen, men noe skal være felles. Du skal være tydelig på at [B.] kommune er avsender. Uansett hvor du kommer så skal du se kommunevåpenet. Men det er jo noen som utvikler egen grafisk profil. Det er masse kreativitet ute og går. Det kan gå på at de tegner ut egne ting og gjør endringer på byvåpenet. Og da er vi strenge. Stort sett retter de seg etter det. Men det blir jo litt sånn at jeg sitter her og overvåker.»

(Kommunikasjonsdirektør, stor kommune)

Denne «overvåkingen» er en følge av at kommunen ønsker en felles identitet på tvers av enhetene. Nesten samtlige informanter opplyste uopplevde at dette var tilfellet hos dem. Utsagn som «I forhold til logo og profil får de ikke lov til å drive på egen hånd», «Vi har en omdømmeplattform som alle resultatenehetene skal bygge på» og «Det kan jo utvikle seg subkulturer» gikk igjen. En informant vektla i tillegg de nære båndene mellom kommunens omdømme og resultatenehetenes gjensidige omdømme, og at den ene enhetens omdømme ikke burde være noe dårligere (eller bedre) enn den andre:

«Vi har prentet inn [overfor enhetene] at du er ikke bedre enn den dårligste. Hvis én får et dårlig omdømme, så går det ut over hele sektoren, og til syvende og sist ut over hele kommunen.»

(Rådmann, stor kommune)

5 DRØFTING

Organisasjonsbygging handler bl.a. om å utvikle identitet med klare grenser trukket opp i forhold til andre organisatoriske aktører. I den norske kommunesektoren har dette gitt seg utslag i sterk horisontal spesialisering i form av resultateneheter. Med utgangspunkt i Olins' identitetstypologi kan vi slå fast at disse enhetene først og fremst fremmer en monolittisk identitet, i noen grad en støttet identitet, og at de i nokså beskjeden grad uttrykker en individuell identitet – til tross for at resultatenehetsmodellen legger forhold-

dene til rette for nettopp det. I det følgende diskuterer jeg disse funnene i lys av de teoretiske utlegningene som er beskrevet tidligere i artikkelen.

Innføringen av kommunale resultatenheter gir forholdet mellom sentral styring og individuell selvstendighet fornyet aktualitet. For kommunene har forholdet til staten tradisjonelt sett vært utfordrende med tanke på den «evige» spenningen mellom sentral styring og individuell selvstendighet (Page og Goldsmith 1987). Med resultatenhetsmodellen oppstår det et nytt spenningsforhold av denne typen. Kommunene blir det overordnede organet som må forsøke å «holde styr» på sine underordnede enheter som har blitt omgjort til selvstendige aktører med særskilt ansvar for både funksjon, budsjett og personell. Samtidig befinner resultatenheter seg i et krysspress mellom på den ene siden behovet for å fremme sin egen identitet i omdømmebyggingsøyemed og på den andre siden ivareta rollen som en kommunal enhet, med alt som dette innebærer av etterlevelse av kommunale forordninger og offentlige reguleringer. Da spør det hvilken vei vektskåla tipper, dvs. om enhetene virkelig har tilstrekkelig frihet til å utvikle sine identiteter som formelle, selvstendige organisasjoner. Om dette var tilfellet, er det all grunn til å tro at vi ville ha sett et langt sterkere innslag av individuelle logoer og uavhengige websider i denne studien. I prinsippet legger resultatenhetsmodellen opp til stor grad av frihet for den enkelte enhet; dette er hele grunntanken bak modellen og en viktig begrunnelse for i det hele tatt å omgjøre kommunale virksomheter til resultatenheter. Den klare forekomsten av monolittisk identitet er således et paradoks. Paradokset skyldes nok *ikke* muligheten for at organisasjonsbyggingen i og av resultatenheter befinner seg på et tidlig stadium og at innslaget av individuelle enhetslogoer og websider utenfor kommunenes websystemer vil øke i fremtiden, etter hvert som enhetene identifiserer seg sterkere som formelle organisasjoner. Til dette har resultatenheter i for stor grad blitt «organisasjonsgjort» på andre måter gjennom ansvaret for budsjett, personale og virksomhet som de har fått overført.

En mer sannsynlig tolkning, som vi har fått bekreftet gjennom informantene, går ut på at resultatenheter er gjenstand for overordnet identitetsstyring fra rådmannsnivået. Denne styringen tvinger seg frem for enhver kommune som opplever sin identitet som truet, for eksempel ved fraflytting, debatt om sammenslåing med andre kommuner, eller økonomiske problemer. Slike kommuner er det mange av i Norge, selv om de riktignok ikke er spesielt godt representert i denne studiens utvalg. Likevel – omdømmebyggings er ikke noe som bare fraflyttingskommuner er opptatt av. Omdømmeinteresse øker med økende kommunistørrelse (Wæraas 2014), og da hører en samlet styring av enhetenes identitet med.

Mens denne tolkningen er i strid med resultatenhetsmodellens rasjonale, er den helt i tråd med moderne teorier om omdømme- og merkevarebyggings.

Gitt at kommunesektoren har blitt en verden der kommunene i stadig større grad eksponeres for konkurranse (Johnsen 2007) og må handle strategisk deretter,¹ ligger det i kortene at de må formidle budskap om hvem de er og hva deres særpreget er. Idealet i denne sammenhengen er, som nevnt, en organisasjon som kommuniserer én identitet og snakker med én stemme (Christensen og Morsing 2004). Funnene i denne studien stemmer overens med denne typen tankegang ettersom den monolittiske identiteten er den mest dominerende. Funnene er også i samsvar med trender som har blitt observert globalt sett. Flere studier rapporterer en økende tendens til *corporate branding* i motsetning til produktbranding (Christensen og Morsing 2004; Einwiller og Will 2002; Hatch og Schultz 2004), der hensikten er å bygge organisasjonen som merkevare. Selv multinasjonale selskaper som Unilever og Procter & Gamble, som har vært kjent for sine «house of brands»-porteføljer og individuelle merkevarer (Aaker 2004), har begynt å bygge seg selv som organisasjonsbrands i visse markeder (Botton udatert; Sanina 2011). Av dette følger det at resultatenhetsmodellen ikke passer helt med det overordnede behovet for å fremstå med én identitet, og som én merkevare, i konkurranse med andre. For å avverge fragmentert kommunikasjon og uklare selvpresentasjon må kommunene sørge for at resultatenheterne samles under én paraply og kommuniserer den samme identiteten. Enhetene tillates ikke å gå for langt i å fjerne seg fra «opphavet», og de må bidra til å bygge kommunens identitet og omdømme fullt og helt – ikke stykkevis og delt.

En forsiktig generalisering ut fra det foreliggende materialet tyder på at organisasjonsbygging kan være en todelt affære, kjennetegnet av et spenningsforhold mellom det unike og det like, eller det lokale og det sentrale. På den ene siden handler det om å skape betingelser for virksomhetsutøvelse i tråd med en idé om en global identitet som formell organisasjon. Kommunale resultatenheter får status som mer eller mindre selvstendige organisatoriske aktører der de gis frihet til å nå sine mål og disponere sitt personale og budsjett på den måten de selv finner riktig. På den andre siden blir denne organisasjonsbyggingen ikke fulgt opp når det gjelder identitetsutvikling, som jo er et viktig element i konstruksjonen av «organisasjon» (Brunsson og Sahlin-Andersson 2000). I stedet for å la enhetene bygge opp sin egen identitet og således åpne for omdømmebygging på ulike nivåer satser kommunene i denne studien hovedsakelig på en monolittisk identitet. Den ene ideen er altså i strid med den andre: Når en kommune fremmer en enhetlig identitet utad, skjer det på bekostning av resultatenheterens muligheter til å fremme sine egne identiteter. Dermed reduseres resultatenheterens muligheter til å bli «fullstendige» organisasjoner tilsvarende, noe som er et paradoks gitt resultatenhetsmodellens rasjonale – og gir grobunn for å spekulere i hvor lenge resultatenheterne kan befinne seg i en situasjon med slikt krysspress. I tråd med «whole of government»-trendene kan det forventes store reduksjoner i

antall enheter. Det kan i så fall gjøre det lettere for kommunen å bygge en overordnet identitet og et overordnet omdømme. Foreløpig har denne trenden ikke tatt helt av. Men det kan også tenkes at omdømmebygging «går av moten», noe som til en viss grad vil kunne redusere intensiteten i spenningsforholdet. Hva som blir utfallet, får bli opp til fremtidig forskning å avdekke.

6 KONKLUSJON

Fokus for denne studien var det identitetsmessige forholdet mellom kommunen som overordnet organ og resultatenehetene som underordnede organer. Mens tidligere studier har konsentrert seg om organisasjonsbygging med fokus på reformer (Brunsson og Sahlin-Andersson 2000), eller studert fenomenet ut fra et globaliserings- eller *world society*-perspektiv (Drori mfl. 2006a; Drori mfl. 2006b; Drori mfl. 2006c; Meyer og Bromley 2013), har denne studien vist hvordan organisasjonsbygging kan «se ut» på Internett, nærmere bestemt for norske kommunale enheters vedkommende. Studien har dermed også bidratt til økt kunnskap om resultatenehetene som et eget empirisk felt, som det fantes lite forskning på fra før (Torsteinsen 2006). Oppsummert kan vi si at mens resultatenehetene i begrenset grad fremmer sin individuelle identitet, er det den monolittiske kommunale identiteten som kommer frem i størst grad. Studien gir således et visst innblikk i enhetenes muligheter til å fremme en selvstendig, individuell identitet.

Selv om denne studien har gitt en del svar, åpner den for en rekke nye spørsmål. Det er som nevnt uvisst hvilke konsekvenser sterk identitetsstyring – og dermed økende krysspress for resultatenehetene – vil få på lang sikt. Det er også lite kunnskap om andre aspekter ved organisasjonsbygging enn de som er studert her. Studier av forekomsten av verdigrunnlag, kommunikasjonsstrategier, som også er indikatorer for både organisasjons- og identitetsbygging, vil kunne gi ytterligere bidrag til forskningen omkring dette fenomenet. Samtidig er det et behov for å sammenligne kommuner uten resultatenheter med kommuner som har resultatenheter, når det gjelder deres bestrebelser på å utvikle identitet. De fleste norske kommuner har ikke innført resultatenhetsmodellen. Det blir da et åpent spørsmål hvorvidt kommunale virksomheter (som barnehager og skoler) som befinner seg innenfor slike kommuner, har begynt å eksperimentere med opplegg for identitets- og omdømmebygging.

NOTER

- 1 Konkurransen mellom kommunene foregår på (minst) to måter: For det første slåss de om å tiltrekke seg jobbsøkere, investorer, næringslivsetableringer, turister og andre ressurser. Stilt overfor trusselen om kommunesammenslåinger kan disse ressursene være avgjørende. Tilstømninger av slike ressurser til én kommune betyr dessuten reduksjoner i en annen, noe som skaper et null-sum-spill. For det andre legger staten opp

til konkurranse gjennom KOSTRA. Det er et rapporteringssystem som legger til rette for sammenligninger, åpenhet og konkurranse gjennom innsamling og offentliggjøring av kommunale data om resultater, kvalitet og tjenestetilbud. KOSTRA-informasjon kan dermed brukes til å rangere kommunene. Når dette skjer (for eksempel gjennom NHOs årlige Effektivitets-NM eller Kommunal Rapport's Kommunebarometer), blir det konstruert et bilde av «vinnere» og «tapere» (Wæraas, Bjørnå og Moldenæs 2014).

LITTERATUR

- Argenti, P.A. og J. Forman (2002). *The Power of Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Baker, M.J. og J.M.T. Balmer (1997). Visual identity: Trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5):366.
- Bogdanor, V. (red.) (2005). *Joined-up Government*. New York, NY: Oxford University Press.
- Boli, J. og G.M. Thomas (1999). *Constructing World Culture*. Stanford: Stanford University Press.
- Boston, J., J. Martin, J. Pallot og P. Walsh (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Botton, B. (udatert). The future of brand architecture. URL: <http://www.marketresearch-world.net/content/view/240/>
- Brunsson, N. og K. Sahlin-Andersson (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4):721–746.
- Christensen, L.T. og M. Morsing (2004). *Bagom Corporate Communication*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
- Christensen, T. og P. Læg Reid (2006). *Autonomy and Regulation: Coping with agencies in the modern state*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Christensen, T. og P. Læg Reid (2007). The whole of government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, (nov/dec):1059–1066.
- Drori, G.S., J.W. Meyer og H. Hwang (2006a). Global organization: Rationalization and actorhood as dominant scripts. I: R.E. Meyer, K. Sahlin, M.J. Ventresca, og P. Walgenbach (red.). *Institutions and Ideology*. Bingley, U.K.: Emerald.
- Drori, G.S., J.W. Meyer og H. Hwang (2006b). Introduction. I: G.S. Drori, J.W. Meyer, og H. Hwang (red.). *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Drori, G.S., J.W. Meyer og H. Hwang (2006c). World society and the proliferation of organization. I: G.S. Drori, J.W. Meyer og H. Hwang (red.). *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* Oxford: Oxford University Press.
- Einwiller, S. og M. Will (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2):100–109.
- Hatch, M.J. og M. Schultz (2004). Introduction. I: M. J. Hatch og M. Schultz (red.). *Organizational Identity: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Hovik, S. og I.M. Stigen (2008). Kommunal organisering 2008. Redegjørelse for kommunal og regionaldepartementets organisasjonsdatabase. NIBR, Oslo.
- Jepperson, R.L. og J.W. Meyer (1991). The Public Order and the Construction of Formal Organizations. I: W.W. Powell og P.J. DiMaggio (red.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Krücken, G. og F. Meier (2006). Turning the university into an organizational actor. I: G.S. Drori, J.W. Meyer og H. Hwang (red.). *Globalization and Organization – World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Kvåle, G. (2000). *Organisering av identitet: Ein studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeetaten*. Doktoravhandling. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Langeland, H.B. (2008). *Nye og moderne kommunale styringsmodeller ved inngangen til 1990-årene. Reorganiseringen i Strand kommune, en prosessstudie rundt innføringen av resultatenhetsmodellen*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo, Oslo.
- Meyer, J.W. og P. Bromley (2013). The worldwide expansion of «Organization». *Sociological Theory*, 31(4):366–389.
- Nielsen, J.A. og H.H. Salomonsen (2012). Why all this communication? Explaining strategic communication in Danish local governments from an institutional perspective. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1):69–89.
- Olins, W. (1978). *The corporate personality: An inquiry into the nature of corporate identity*. New York: Mayflower Books.
- Opedal, S., I.M. Stigen og T. Laudal (2002). *Flat struktur og resultatenheter. Utfordringer og strategier for kommunal ledelse*. NIBR, Oslo.
- Page, E., og M. Goldsmith (1987) (red.). *Central and Local Government Relations: A Comparative Analysis of West European Unitary States*. London and Beverly Hills: Sage.
- Pollitt, C. og C. Talbot (2004) (red.). *Unbundled Government. A critical analysis of the global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation*. New York, NY: Routledge.
- Riel, C.B.M. van og A. van den Ban (2001). The added value of corporate logos – An empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(3/4):428–440.
- Rongved, K. (2011). *Lederrollen i resultatenheter: Friere eller mer styrt? Case Bodø kommune*. Masteroppgave. Bodø: Universitetet i Nordland.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sanina, A. (2011). *P&G Rolls out the First Corporate Brand Marketing Campaign in Australia and New Zealand*. Hertfordshire, UK: Popsop. URL: <http://popsop.com/2011/11/pg-rolls-out-the-first-corporate-brand-marketing-campaign-in-australia-and-new-zealand/>
- Solvoll, G.S. (2009). *Omstilling til resultatenhetsmodellen. Avdelingsleders erfaring med endring i egen funksjon*. Masteroppgave. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Talbot, C. (2004). The agency idea. I: C. Pollitt og C. Talbot (red.). *Unbundled Government: A Critical Analysis of the Global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation*. London: Routledge.
- Torsteinsen, H. (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon. Instrument, symbol eller maktmiddel?* Doktoravhandling. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- van den Bosch, A.L.M. og M.D.T. de Jong (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2):108–116.
- Verhoest, K., S. van Thiel, G. Bouckaert og P. Lægreid (2012) (red.). *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Whetten, D.A. og A. Mackey (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4):393–414.
- Wæraas, A. (2014). Omdømmebygging som konkurransestrategi. I: Å. Johnsen (red.). *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wæraas, A., H. Bjørnå og T. Moldenæs (2014). Place, organization, democracy: Three strategies for municipal branding. *Public Management Review*. DOI 10.1080/14719037.2014.906965

- Wæraas, A., R. Østhus og M.N. Solbakk (2008). Det ekspressive helseforetak. Selvpresentasjon i den norske sykehussektoren. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(4):62–89.
- Aaker, D.A. (2004). *Brand Portfolio Strategy. Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press.

SAMMENDRAG

Denne studien undersøker i hvilken grad norske kommunale resultatenheter uttrykker en organisatorisk identitet uavhengig av kommunenes identitet. Den peker på et spenningsforhold mellom kommunens ønske om et styrt overordnet omdømme og resultatenhetenes ønske om å utvikle og fremme sin egen identitet. Til tross for utstrakt organisasjonsbygging og delegering av myndighet og ansvar fra rådmannsnivået til resultatenheten viser denne studien at enhetene i begrenset grad uttrykker sine individuelle identiteter. Primært uttrykker de en monolittisk identitet, og i noen grad en støttet identitet. Det er et paradoks, gitt at resultatenhetsmodellen legger opp til at hver enkelt enhet skal forstå seg selv som noe spesielt. Studien bekrefter dermed at enhetene må forholde seg til to motstridende ideer: organisasjonsbygging og omdømmebygging.

ABSTRACT

This study examines to what extent Norwegian municipal performance units express an organizational identity independently of the overall municipal identity. It points to a tension between the municipality's interest in controlling the municipal reputation and the interest of the performance units in developing and expressing their own identities. Despite extensive organization-building and delegation of authority and responsibility from the chief administrative officer's level to the performance units, this study shows that the performance units express their individual identities only to a limited degree. This, it is argued, is a paradox, especially because the performance unit model is intended to make each municipal entity understand itself as something special. The study thus confirms that the units must handle two contradictory ideas: organization-building and municipal reputation-building.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Arild Wæraas er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Hans forskning er konsentrert omkring organisatorisk omdømme, organisasjonsidentitet og spredning av organisasjonsløsninger.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Eksempler på resultatenheters logoer i tre kommuner

Tromsø	Sandnes	Haugesund
		
		
		
		
		

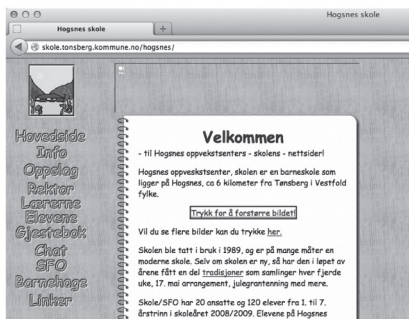
Vedlegg 2: Eksempler på monolittisk, støttet og individuell identitet



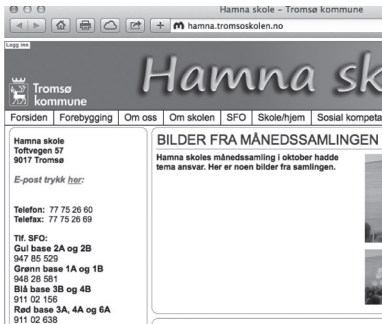
Monolittisk identitet



Svakt støttet identitet



Svak individuell identitet



Støttet identitet



Sterkt støttet identitet



Sterk individuell identitet



Kommunisere med «de andre» eller oss selv?

En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren

MARIANNE NIKOLAISEN SOLBAKK

Nøkkelord: corporate communication, offentlige organisasjoner, kommunikasjonsidealer, sykehussektoren, autokommunikasjon

Keywords: corporate communication, public sector organizations, communication ideals, hospital sector, auto-communication

INTRODUKSJON

Denne artikkelen handler om hvilke kommunikasjonsidealer som ligger til grunn for arbeidet til kommunikasjonsledere i norske sykehus. I litteraturen fremheves «corporate communication» (cc) i økende grad å være et ideal for organisasjonskommunikasjon også i offentlig sektor (f.eks. van Riel 1995; van Riel og Fombrun 2007). Cc bygger på en antakelse om at alle virksomheter må være ytterst oppmerksomme på omgivelsene og markedets ønsker og behov (van Riel og Fombrun 2007). Gjennom kommunikasjon med og lydhørhet overfor omgivelsene fremstilles cc som et verktøy som øker organisasjoners manøvreringsdyktighet (Christensen og Morsing 2008). Wær-aas, Byrkjeflot og Angell (2011) fremhever at også offentlige organisasjoner i økende grad er opptatt av hvordan de fremstår eksternt, særlig fordi slike organisasjoner er avhengig av oppslutning og legitimitet i befolkningen. Blant disse er sykehusene, som tradisjonelt har vært «lukkede» organisasjoner og orientert mot lege–pasient-relasjonen heller enn mot marked og omgivelser. Gjennom systematisk dialog med pasienter, politikere, kommunehelsetjeneste og andre skal sykehusene optimalisere deres behov og ønsker.

I studien av kommunikasjonsidealer blant sykehusenes kommunikasjonsledere som blir rapportert i denne artikkelen, fremgår det at informan-

tene er særlig opptatt av hvordan eksterne medier kan forsterke kommunikasjonsavdelingenes budskap. Dette er også tenkt å ha interne og identitetsformende effekter. Tenkningen om kommunikasjon i sykehusene har derfor affiniteter med det som i litteraturen omtales som «autokommunikasjon,» dvs. kommunikasjon om og til avsenderen selv (Broms og Gahmberg 1983; Christensen 2004). En bærende idé ved autokommunikasjon er at ekstern kommunikasjon reflekterer avsenderens interesser i større grad enn motakerens, og at intern kommunikasjon får mer gjennomslag og autoritet når det kommuniseres i anerkjente kanaler. Det hevdes også at forestillingen om den lyttende og markedstilpassede organisasjon som cc legger for dagen, hviler på et autokommunikativt organiseringssystem som gjør det mulig for organisasjonen å «benytte 'dialogen' med omverdenen til at bekrefte og vedligeholde sig selv» (Christensen 2004:15).

I denne artikkelen er derfor utgangspunktet at cc-idealene kan styrke betingelsene for et autokommunikativt organiseringssystem i organisasjoner. Med et autokommunikativt organiseringssystem menes her bestemte måter å organisere kommunikasjonen mellom ledelse, ansatte og omverdenen på, og der eksterne kommunikasjonspraksiser må forstås som en del av den alltid pågående interne organisasjonssamtalen. Organisasjoner bruker ekstern kommunikasjon til å tale med seg selv, og gjennom det skaper også organisasjoner «i vid udstrækning [...] deres egne omgivelser» (Christensen 2004:37).

Basert på intervjuer med kommunikasjonsledere¹ i norske sykehus drøftes om, og i hvilken grad, corporate communication er blitt et ideal for kommunikasjonsarbeidet i sykehusene: Er deres kommunikasjonsidealene i tråd med corporate communication, og dersom de er det, bidrar corporate communication til at sykehusene får et autokommunikativt organiseringssystem? Christensen og Morsing (2008:103) postulerer at «de kommunikasjonsidealene vi hyller skaper våre virksomheter». En studie av kommunikasjonsidealene blant sykehusenes kommunikasjonsledere er derfor både viktig og nyttig. Studien åpner også for en ny forståelse av hvordan sykehusenes eksterne kommunikasjon virker, og artikkelen er derfor et bidrag til den fremvoksende litteraturen om strategisk kommunikasjon i offentlig sektor.

De senere årene har norske sykehus sin strategiske kommunikasjon blitt viet forskningsmessig oppmerksomhet (se f.eks. Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011; Wæraas, Østhus og Solbakk 2008; Byrkjeflot og Angell 2008; Sataøen 2011; Wæraas og Sataøen 2013; Sataøen og Wæraas 2013; Solbakk og Sataøen 2013). Denne forskningen har gitt innsikt i effektene av, og utfordringer ved, nye kommunikasjonspraksiser i offentlig sektor, særlig i sykehussektoren. Studiene viser at sykehusene i økende grad er opptatt av å pleie sitt eksterne omdømme,² og at det er kommunikasjonslederne som skal koordinere denne jobben. Mye av denne forskningen har fokusert på

at «omdømmesamfunnet» vektlegger substans fremfor fremtreden. Profiler og omdømmebygging blir her forstått som en øvelse med «størst interesse for dem som er involvert i strategi og ledelse, samtidig som de konkrete utfordringene i hverdagen kan bli skjøvet i bakgrunnen. Dersom det skjer, kan offentlige organisasjoner bli mer fokusert på sitt ytre enn sitt indre» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011:25). Med utgangspunkt i et demokrati-perspektiv er denne forskningen kritisk til den økende vektleggingen av ekstern kommunikasjon. Dette er en viktig og relevant kritikk, men forskningen står i fare for å overse andre viktige utviklingstrekk av stor organisasjonsteoretisk interesse. Denne artikkelen viser at ved å analysere sykehusenes kommunikasjonspraksiser som autokommunikasjon får vi frem andre sider ved forholdet mellom intern og ekstern kommunikasjon og mellom substans og fremtreden. Dersom organisasjoner analyseres som autokommuniserende, rettes blikket mot den eksterne kommunikasjonens interne organisering og konsekvenser. Den etter hvert mer omfangsrike litteraturen om strategisk kommunikasjon i offentlig sektor har i stor grad sett bort fra dette, og perspektivet autokommunikasjon vil derfor bidra til å forstå flere sider ved offentlige organisasjoners bruk av strategisk kommunikasjon.

Artikkelen er derfor et empirisk bidrag til litteraturen om utfordringer knyttet til strategisk kommunikasjon og nye kommunikasjonspraksiser i offentlig sektor. Artikkelen bidrar også til at autokommunikasjon som perspektiv trekkes inn i studier av strategisk kommunikasjon i offentlig sektor, noe som åpner dette perspektivet for en nordisk organisasjonsteoretisk interessert leserkrets.

SYKEHUSREFORMEN SOM KATALYSATOR FOR EN NY TENKNING OM KOMMUNIKASJON I NORSKE SYKEHUS

For å forstå utviklingen av kommunikasjonsidealer i norske sykehus, er det nødvendig å gi et kort riss over sykehussektorens utvikling på 2000-tallet. Utviklingstrekene har skapt nye betingelser for kommunikasjon, og reformprosesser har også vært en katalysator for nye måter å tenke om kommunikasjon på i sykehusene. Den norske sykehusreformen ble iverksatt 1. januar 2002. Dette var en av de største reformene gjennomført i offentlig sektor i Norge noen gang, og endringene ble gjennomført i ekspressfart. Ved at staten overtok eieransvaret for sykehusene skulle det etableres et mer enhetlig styringssystem med klare linjer og ansvarsforhold mellom enhetene. En del av dette bildet var Steine-utvalget, som bidro til å etablere mer helhetlig og «rasjonell» ledelse i sykehusorganisasjonene. NOU 1997: 11 understreker bl.a. at «lederen er en leder av en organisatorisk enhet – ikke for en enkelt yrkesgruppe». Opedal og Stigen (2005) peker på at sykehusreformen er inspirert av New Public Management, bl.a. ved at kontrakter

blir brukt som styringsinstrumenter, og ved at organisasjonene blir splittet opp i selvstendige resultatenheter. Byrkjeflot og Angell (2008) understreker at sykehusreformen medførte en «strømlinjeforming» av organisasjonene, samtidig som det ble lagt større vekt på institusjonell autonomi.

I dag opererer sykehusene innenfor et «kvasimarked,» der det legges opp til konkurranse mellom sykehusene om pasienter (Byrkjeflot og Neby 2008). Fritt sykehusvalg og innføringen av innsatsstyrt finansiering er eksempler på systemer der pasientvalg blir avgjørende for organisasjonenes overlevelsessevne. Dette har også ført til at sykehusene i større grad må reflektere over egen identitet, og de må kommunisere utad hvem de er. For å fremstå som tydelige alternativer for pasientene er det brukt store ressurser på å etablere grafiske profiler, verdiplattformer, kommunikasjonsplaner osv. Man har ønsket å fremstå som tydelige organisasjoner, og har etablert en praksis for ekstern kommunikasjon. Sykehusreformen blir derfor sett på som en katalysator for omdømmehåndtering i sykehusene (Byrkjeflot og Angell 2008:73).

Samtidig er det viktig å understreke at sykehusene opplever tydelige institusjonelle spenninger (Borum 2005), og de er derfor ikke *bare* forretningsorienterte. Brunssons (1991) typologi for organisasjoner, med de tre idealtypene «forretning, forening og forvaltning», har for eksempel blitt anvendt på det norske sykehussystemet. Organisasjoner kan ligne disse tre idealtypene eller være hybride blandingsformer. Byrkjeflot og Angell (2008) finner at sykehusene historisk best kan skildres som blandinger mellom forening og forvaltning, men at sykehusreformen i 2002 bidro til at sykehusene «brått ble omdannet til foretak og skulle drive forretning. Etter en tids eksperimentering med forretningsmodellen har det i det siste vært en utvikling i retning av planstyre». Sykehusene er derfor ikke rene markedsaktører. Dette kommer også til uttrykk i Borums (2005) diskusjon om sykehuset som institusjon preget av ulike prosjekter. Sykehuset som institusjon er ikke entydig og stabil, men flertydig og plastisk. Borum identifiserer fem prosjekter som kan knyttes til sykehusenes utvikling siden 1970-tallet: et lokalsamfunnsprosjekt, et regionalt sykehusvesen, et medisinsk prosjekt, et nasjonalt folkehelse relatert prosjekt og et virksomhetsprosjekt. Disse prosjektene trekker sykehusinstitusjonen i ulike retninger og gjør den «heterogen og kontroversiell» (Borum 2005:115). I lys av denne diskusjonen er det også interessant å undersøke hvilke kommunikasjonsidealer som har fått feste i sykehusene, og en må forvente at idealene er spent opp mellom de forskjellige prosjektene og institusjonelle identitetene sykehusene har.

Studier av sykehusenes kommunikasjonspraksiser i etterkant av sykehusreformen viser at kommunikasjon er blitt en del av organisasjoners ledelsespraksis (Byrkjeflot og Angell 2011; Sataøen 2011), og sykehusene har begynt å utforme kommunikasjonsstrategier, medieretningslinjer, felles verdigrunnlag/organisasjonsidentiteter, samt drevet aktiv medietrening av ansatte

(Solbakk og Sataøen 2013; Byrkjeflot og Angell 2008; Wæraas, Østhus og Solbakk 2008). Alt dette kan tolkes som uttrykk for at sykehusene ønsker å skape et helhetlig inntrykk av hvem de er og hva de står for. De samme utviklingstrekkene finner vi også i Danmark (Pors 2012; Kjær og Reff 2010) og i Sverige (Wasén og Wikström 2008; Wasén og Wikström 2009).

CORPORATE COMMUNICATION

Van Riel (1995) karakteriserer corporate communication som et ledelsesinstrument som tar sikte på å harmonisere alle former for intern og ekstern kommunikasjon, slik at man med utgangspunkt i en *felles verdiplattform* kan skape et godt grunnlag for relasjoner til grupper man er avhengig av. Kommunikasjon blir gjennom cc et organiseringsideal og en organiseringspraksis (Christensen og Morsing 2008:7). Van Riels (1995) cc-ideal innebærer tre former for kommunikasjon: ledelseskommunikasjon, markedskommunikasjon (markedsføring, sponsing og salgskampanjer) og organisasjonsmessig kommunikasjon (public relations – PR, kommunikasjon med omverdenen og intern kommunikasjon). Ledelseskommunikasjon regnes som den viktigste, og refererer til ansatte som har innflytelse på interne eller eksterne interessenter, og som på denne måten er viktige for organisasjonens tilgang på ressurser (van Riel 1995). Et eksempel på slik kommunikasjon kan ifølge van Riel (1995:2) være intervjuer med ledere i internaviser, som igjen kan påvirke kommunikasjonen internt i organisasjonen. Samlet kan de tre formene for kommunikasjon ses på som helhetlig kommunikasjon, både fordi det ikke snakkes om et skille mellom intern og ekstern kommunikasjon, og fordi organisasjonen forsøkes fremstilt på en samlet og enhetlig måte (van Riel 1995). Målet er å skape en klar og distinkt identitet i en ellers turbulent og overkommunisert verden. Ifølge Christensen og Morsing (2005:128) er hovedtanken å opprettholde legitimitet i omgivelsene. Det som skiller cc fra det vi kjenner som «markedskommunikasjon» (PR og markedsføring), er at den ideelt skal gjennomsyre hele organisasjonen, nå lenger inn i den og forplikte de ansatte på en tydeligere måte (ibid.). Ifølge van Riel (1995) og van Riel og Fombrun (2007) er cc like relevant for offentlige og frivillige organisasjoner som for private.

Som nevnt har sykehussektoren siden slutten av 1990-tallet blitt underlagt markedslignende rammebetingelser som for eksempel stykkprisfinansiering (DRG) og fritt sykehusvalg. Konsekvensene av et dårlig omdømme kan derfor bli synkende tillit og legitimitet hos borgerne, nedleggelse, strammere budsjetter, sammenslåinger, flytting m.m. Den økte interessen for å styre kommunikasjon i offentlig sektor må forstås i en slik kontekst. Samtidig har det blitt stilt spørsmål ved perspektiver som foreskriver cc i offentlig sektor. Når kommunikasjonen skal pleies strategisk, kan cc også bli sett på som

suspekt, med synkende tillit som konsekvens (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Mye av kritikken av dette kommunikasjonskonseptet er ofte begrunnet i nettopp ulikheter mellom offentlige og private organisasjoner (Wæraas og Byrkjeflot 2012; Byrkjeflot, Salomonsen og Wæraas 2013). Offentlige organisasjoner som for eksempel sykehus kan betegnes som «moralske fellesskaper» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011), og de er derfor bærere av noen særegne verdier og identiteter. Borums (2005) understreking av sykehusenes ulike prosjekter er også en del av dette bildet. Hvordan slike organisasjoner eller institusjoner arbeider med sin utadrettede kommunikasjon, må derfor ta hensyn til den misjon og de verdier de er satt til å ivareta, til tross for at de i dag også opererer i «markeder» (Wæraas og Byrkjeflot 2012). Offentlige organisasjoner kan med andre ord ikke fritt velge sine verdier og identiteter. Kunsten er å finne sin egen vri som passer for den type offentlig institusjon det er snakk om (ibid.).

I sin kritikk av nyere kommunikasjonsverktøy trekker Salomonsen (2011:212) frem utfordringer med «å tale med en stemme». Hun mener dette står i motsetning til det mangfold som er en viktig del av offentlige virksomheters interne og eksterne kommunikasjon. Idealet om cc kritiseres også for å vektlegge hvordan man fremstår mot omgivelsene, fremfor substansen og dagliglivet i organisasjonen. Vektlegging av fremtreden kan innskrenke ytringsfriheten til arbeidstakere og føre til en ensretting av organisasjoner som i utgangspunktet er flertydige og har mange identiteter (ibid.).

CORPORATE COMMUNICATION OG PERSPEKTIVER PÅ AUTOKOMMUNIKASJON

Begrepet «autokommunikasjon» stammer fra lingvisten og semiotikeren Lotman (1990) og brukes her i en organisatorisk kontekst slik blant annet Christensen (1997, 2004, 2013), Morsing (2006), Hagen (2008, 2009), Broms og Gahmberg (1983), Christensen, Morsing og Cheney (2008) og Christensen og Morsing (2008) gjør. Lotman (1990) viste at enhver kommunikator både er avsender og mottaker av sitt eget budskap. Autokommunikasjon er ikke i litteraturen fremstilt som en (kommunikasjons)strategi og det er ikke en «oppskrift» eller et «konsept» som organisasjoner kan velge eller ikke velge å benytte. Perspektivet autokommunikasjon er flertydig, men i denne sammenhengen har vi forstått det i tråd med Lotman (1990) og Christensen (2013), nemlig at det er en *grunnleggende menneskelig aktivitet*: «Vi kommunikerer med vores omverden for at genkende, bekræfte og fejre os selv samt for at vise, at vi tilhører fællesskabet og formår at udtrykke os på passende vis» (ibid.:1).

Christensen (2004) påpeker at den moderne forbruker, eller mottaker, har blitt blasert med hensyn til reklamebudskaper og organisasjoners kom-

munikasjonspraksis. Forbrukere og mottakere forventer ikke lenger å bli hørt. Derfor er også organisasjoner i økende grad opptatt av å «omsætte budskaperne til symbolsk værdiskabelse inden for virksomhedernes egne rammer» (ibid.:14). Dette betyr at de forsøker å presentere og kommunisere interne visjoner og holdninger offentlig gjennom eksterne medier. Intern kommunikasjon får mer gjennomslag og autoritet når det kommuniseres gjennom anerkjente kanaler (ibid.). Dette er sentralt i perspektiver på autokommunikasjon. Autokommunikasjonen reflekterer avsenderens interesser i større grad enn mottakerens. Dette markerer også en kontrast til cc, som i større grad legger vekt på omgivelsene og markedets ønsker, behov og interesser.

Mer presist handler autokommunikasjon om at organisasjoner snakker med seg selv gjennom sin eksternt rettede kommunikasjon, og gjennom dette skaper sine egne omgivelser. Utgangspunktet er at uansett hva slags budskap organisasjoner ønsker å formidle (f.eks. tekst, tale, visjoner, strategier, planer) mot et eksternt publikum, så snakker avsenderen på samme tid med seg selv. Selve mediet som budskapet formidles gjennom, blir sentralt. Mediet endrer ikke budskapet, men budskapet får et «offisielt» og anerkjent avtrykk og større autoritet når det publiseres eksternt: «I autokommunikasjonen træder det primære budskap, som afsender selv har konstrueret, i alle tilfælde i baggrunden til fordel for koden eller omstændighederne omkring budskabet» (Christensen 2004:15–16).

I et autokommunikasjonsperspektiv er eksternt kommunikasjon viktig, fordi det signaliserer at organisasjonen tror på seg selv og sitt produkt. Internt har dette også betydning ved at budskap blir formidlet til omgivelsene og derfor blir mer forpliktende. Dersom for eksempel verdigrunnlag blir offentlig presentert, kan ansatte oppleve at omgivelsene forventer at verdiene blir etterlevd. Å presentere visjonsgrunnlag og målsettinger har derfor mindre med å «treffe» et eksternt marked å gjøre, og mer med å «treffe» egen organisasjon og ansatte.

«Ved at præsentere, lovprise eller formane deres ansatte i et eksternt medie håber virksomhederne (...) at stimulere en række effekter i medarbejderstaben – stolthed, korpsånd og måske oven i købet øget motivation og produktivitet – effekter, som kan være sværere at fremkalde gennem traditionelle interne medier, der typisk tillægges en lavere status» (Christensen 2004:19).

Lotman (1990) skiller mellom to sider ved autokommunikasjon: det «inventive» og det «mnemoniske». Det «mnemoniske» handler om det rituelle ved kommunikasjon, noe som bidrar til å bekrefte etablerte perspektiver i organisasjoner, og som fører til at avsender lukker seg om sitt eget univers. Det «inventive», på den andre siden, handler om at autokommunikasjon bidrar

til utvikling av nye ideer, tenkemåter og perspektiver. Når avsendere forholder seg til sine budskaper i en ny kontekst (f.eks. i et nytt medium), blir ny betydning tilføyd, noe som bidrar til oppdagelse og inspirasjon. Ifølge Christensen (2013) har ikke det «inventive» ved autokommunikasjon «fået den store bevilgning blandt forskere, der har analyseret virksomheders autokommunikation. Tvertimod har forskningen været tilbøjelig til at fokusere på autokommunikationens tendentielle lukkethed» (Christensen 2013). Denne artikkelen har empiri som setter oss i stand også til å reflektere over det «inventive» ved autokommunikasjon, og bidrar således til å belyse en skyggelagt side. Som Christensen (1997) påpeker, kan bevissthet rundt autokommunikasjon bidra til at organisasjoner blir selv-reflekterende, og det kan gi organisasjoner muligheten til systematisk å drøfte image og verdier. På denne måten kan kommunikasjon gjennom eksterne kanaler være en kilde til organisatorisk endring (Hagen 2008).

De påfølgende analysene tar utgangspunkt i at en eventuell implementering av cc-idealer i sykehusene kan styrke betingelsene for et autokommunikativt organiseringsystem. Ifølge Christensen (2004:37) er autokommunikative organiseringsystemer noe som gjør det «muligt for virksomheden at benytte 'dialogen' med omverdenen til at bekræfte og vedligeholde sig selv». Dette handler om at organisasjonene «taler med sig selv» gjennom ekstern kommunikasjon, og gjennom dette er med på å skape og definere sine egne omgivelser. Hvilken bevissthet kommunikasjonslederne som er intervjuet i studien, har om den eksterne kommunikasjonenes virkninger, er derfor sentralt i analysene. Hva slags idealer kommunikasjonslederne har for sykehusenes kommunikasjon, er interessant i et autokommunikasjonsperspektiv fordi det gjør eksplisitt hvordan kommunikasjonslederne tenker omkring ekstern kommunikasjon og forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene, noe som er vesentlig for å forstå autokommunikative organiseringsystemer i sykehusene. I tråd med Christensen (2004, 2013) kan bevissthet rundt autokommunikasjonens rolle i organisasjoner også fremstå som et ideal, selv om dette perspektivet ikke antar like verktøyaktige former som cc.

METODE

Studiens datamateriale består i hovedsak av kvalitative, semistrukturerte intervjuer. En kvalitativ og eksplorerende tilnærming ble benyttet for å få frem nyanser i hvilke kommunikasjonsidealer som har festet seg i sykehusene i etterkant av de omfattende reformer som ble gjennomført på 2000-tallet. Et kvalitativt datamateriale egner seg godt til å utforske tema og problemstillinger der det finnes lite forhåndskunnskap. Studien ble derfor ikke gjennomført for å belyse en på forhånd strengt avgrenset og teoretisk avledet problemstilling. Hensikten med datainnsamlingen var å undersøke kom-

munikasjonspraksiser og -idealer i norske sykehus, slik disse kom til uttrykk i intervjuene med ansatte med lederansvar for kommunikasjon.

I tillegg til intervjuene trekker studien på innsamlet bakgrunnsinformasjon fra sykehusenes informasjonsavdelinger og hjemmesider på Internett (f.eks. kommunikasjonsplaner, strategier og internaviser). Videre er det gjennomført en avgrenset internettundersøkelse av sykehusenes bruk av sosiale medier. Datagrunnlaget for artikkelen er oppsummert i tabellen under.

Datainnsamling	Tidsperiode	Innhold
Semistrukturerte intervjuer	Vår/sommer 2009	22 intervjuer. Dybdeintervjuer. Varighet: 60–90 minutter
Oppfølgende intervjuer	Vår 2012	Fem intervjuer. Av disse er fire telefonintervjuer. Varighet: 30–60 minutter
Dokumenter	Innsamlet 2009–2012	Sykehusenes kommunikasjonsplaner, internaviser, strategier mv.
Internettundersøkelse	Sommer 2012	Internettundersøkelse av 20 sykehus for å kartlegge bruk av sosiale medier (Facebook, Twitter)

De semistrukturerte intervjuene ble gjennomført med sykehusenes kommunikasjonsledere først og fremst fordi denne gruppen har ansvaret for sykehusenes overordnede kommunikasjonspolicy. Det er derfor rimelig å anta kommunikasjonsidealene denne gruppen har, vil påvirke hele sykehusorganisasjonens tenkning omkring kommunikasjon. Røvik (2011) peker på at et «håndfast» uttrykk for omdømmesamfunnet «er framveksten i alle typer organisasjoner – forvaltninger, forretninger og foreninger – av enheter med *profesjonelt personell* for å ta seg av virksomhetens utadrettete kommunikasjon (Røvik 2011:71, min kursiv). Mot denne bakgrunnen er valget av kommunikasjonsledere for å studere kommunikasjonsidealer et godt utgangspunkt. En begrensning ved denne utvalgsstrategien er at det fremdeles er et åpent (og empirisk) spørsmål i hvilken grad kommunikasjonsledernes idealer fullt ut implementeres i organisasjonen.

Datainnsamlingen i 2009 ble lagt opp som semistrukturerte samtaleintervjuer (Thagaard 1998), tatt opp på bånd og transkribert i etterkant. Det var på dette tidspunkt gjort få empiriske studier av kommunikasjonspraksiser og -idealer i sykehussektoren. Studien var eksplorerende, i den forstand at den tok for seg grupper, prosesser og fenomener som i liten grad hadde vært gjenstand for empiriske undersøkelser. Derfor var også fleksibilitet og åpenhet i designen nøkkelord (Thagaard 1998). En oppfølgende intervjustudie ble gjennomført tre år etter den første. Her ble fem av de tidligere informantene valgt ut. Utgangspunktet for disse intervjuene var å fange opp utviklingstrekk og å følge opp noen av momentene som utkrystalliserte seg i den første

datainnsamlingen. De oppfølgende intervjuene var mindre omfattende enn den første runden, og fungerte mer som en oppdatering av status og for å validere funn (Kvale 1996).

I analysearbeidet ble intervjumaterialet gjennomlest nøye flere ganger. Teksten ble deretter brutt ned i mindre deler hvor relevante tema i intervjuene ble identifisert og sammenlignet. Gitt studiens formål, der kommunikasjonsidealene var sentrale, var det særlig tema knyttet til slike idealer jeg fokuserte på i den innledende analysen. Strategisk kommunikasjon, ledelsestilknytning, én-stemme kommunikasjon i komplekse organisasjoner, profesjonalisering og refleksjon av verdigrunnlag og ekstern kommunikasjon er eksempler på tema som ble analysert videre. Hvordan den eksterne kommunikasjonen virket, og hvordan kommunikasjonslederne vurderte interne konsekvenser av ekstern kommunikasjon, var også tema i intervjuene som ble gjenstand for analyse. Videre sammenlignet jeg disse temaene på tvers av de ulike intervjuene med kommunikasjonslederne.

Datamaterialet ble i utgangspunktet ikke samlet inn for å belyse autokommunikasjon i sykehusene, men dette ble et viktig tema etter hvert som materialet ble analysert. I denne fortolkende analysen var kommunikasjonsidealene i sentrum, og gjennom analysene fremstod autokommunikasjon etter hvert som et fruktbart perspektiv for å forstå kommunikasjonsledernes resonnementer, idealer og praksiser. Kommunikasjonsledernes opptatthet av den eksterne kommunikasjonens interne konsekvenser fremstod etter hvert som en sentral del av de idealene jeg ville studere. De idealene som analysen manet frem, hadde klare affiniteter med innsikter fra autokommunikasjonsperspektivet. Etter hvert ble derfor autokommunikasjon et sentralt omdreiningspunkt i analysen av materialet, og ble også en vesentlig del av artikkelens problemstilling.

KOMMUNIKASJONSIDEALER I NORSKE SYKEHUS

Kommunikasjonsfunksjonen har i løpet av det siste tiåret gradvis blitt en naturlig og integrert del av sykehusorganisasjonen. Intervjuene i denne studien viser at sykehusenes kommunikasjonsledere opplever å ha fått mer innflytelse og styrket integritet. Informantene peker på at kommunikasjon er satt i system, og tydeligere forankret i sykehusledelsen. Kommunikasjonspraksisen i de norske sykehusene har derfor mange likhetstrekk med det som innledningsvis ble presentert som corporate communication. I den følgende analysen ser jeg nærmere på hvordan kommunikasjonslederne reflekterer over dette, og hvilke idealer de presenterer: Først viser jeg informantenes refleksjoner rundt det å kommunisere helhetlig i en stor og kompleks organisasjon. For det andre presenteres kommunikasjonsledernes håndtering av spørsmålet om å kommunisere organisasjonens verdier, noe som er

et sentralt punkt innen cc. For det tredje diskuteres de utviklingstrekkene som oppleves sterkest av informantene i studien. Til sist i analysen viser jeg hvordan kommunikasjonsledernes idealer også reflekterer perspektivet autokommunikasjon. Denne inndelingen bidrar til å kunne svare på spørsmålet om kommunikasjonsidealene er i tråd med cc, og eventuelt om dette fører til at sykehusene får et autokommunikativt organiseringssystem.

HELHETLIG KOMMUNIKASJON SOM IDEAL

Uavhengig av om informantene hadde yrkesbakgrunn som journalister, helsearbeidere eller samfunnsvitere, hadde mange tatt etterutdanning eller en mastergrad i corporate communication eller strategisk kommunikasjon. Det er derfor ikke overraskende å finne spor av cc-idealet i måten informantene snakket om kommunikasjon på. Et funn som skilte seg ut tidlig, og som gikk igjen i de fleste intervjuene, var informantenes sterke ønske om at sykehuset skulle fremstå som en samlet organisasjon. Dette vises også i hvordan sykehusene kommuniserer eksternt og internt ved hjelp av strategiske og visuelle virkemidler som logoer, fremtidsvisjoner og felles verdigrunnlag. Universitetssykehuset i Nord-Norge skriver for eksempel følgende om sin kommunikasjonsstrategi (2009–2012):

«Kommunikasjon er et virkemiddel for å nå mål på lik linje med økonomiske, juridiske og organisatoriske virkemiddel. Kommunikasjon er også et virkemiddel som skal bygge opp under UNN sine mål og strategier, visjon og verdigrunnlag» (Kommunikasjonsstrategi for Universitetssykehuset Nord-Norge 2009–2012).

Sykehusene har retningslinjer som legger føringer for hvordan ansatte skal opptre ved henvendelser fra mediene, samtidig som de også legger føringer for ansatte som selv tar kontakt med mediene. Sosiale medier er også i økende grad brukt av sykehusene med henblikk på kommunikasjon. Pr. juni 2012 benyttet 14 av 20 sykehus seg av Facebook og Twitter. Samtidig som sosiale medier er en måte å åpne opp for dialog på, er det også en indikasjon på prioritering av helhetlige og samlede uttrykk. Sykehusene fremstår her med én stemme utad mot omgivelsene.

Ordene «helhetlig», «samlet» og «enhetlig» gikk igjen i intervjuene, ofte spontant og uten at de ble nevnt av intervjuer først. Kommunikasjonslederne var av den oppfatning at helhetlig og samlet kommunikasjon var det «riktige» for sykehuset. Det var tydelig at det å fremstå best mulig utad var høyt på kommunikasjonsledernes agenda. Ikke minst ble dette vist ved hvor mye tid informantene brukte på å håndtere trykket fra omgivelsene generelt og media spesielt. En av kommunikasjonslederne presiserte i den forbindelse at for dem hadde dette med *trygghet* å gjøre:

«Vi jobber veldig bevisst med hvordan vi framstår overfor omverden, enten det er overfor brukere, kommuner, befolkningen direkte. Hele den kommunikasjonen skal bygge opp under trygghetsfølelsen og det at vi er til å stole på. I utgangspunktet ønsker vi ikke at det er flere fra oss som er ute og kommenterer samme sak. Vi bør fremstå med én stemme som er ærlig.»

Flere informanter peker på at det er viktig å løse vanskelige saker internt før de kommer ut i offentligheten. Målet med dette er å fremstå mest mulig samlet og helhetlig. En av kommunikasjonslederne beskriver situasjonen slik:

«[Det er] utfordrende å takle og løse saker internt før de kommer ut. Hvordan gjøre de prosessene gode? Hastigheten i media er så rask. Vi er en veldig tung byråkratisk organisasjon. Ting tar tid.»

Her peker informanten på en sentral dimensjon ved kommunikasjonsidealene: Sykehusene er en spesiell type organisasjon hvor det er utfordrende å løse saker kjapt, ryddig og enkelt. Fordi sykehusene er komplekse organisasjoner, opplever informantene at strategisk styring av ekstern dialog gjennom helhetlig kommunikasjon er vanskelig. Sitatet under illustrerer dette:

«Nivået under administrerende direktør er flinke med å gå gjennom kommunikasjonsavdelingen, mens nivået under der, avdelingssjefer, er ikke så flinke. Skulle du ønske de var det? Ja, litt, men jeg er nok litt for liberal til å ønske at alt skal innom kommunikasjonsavdelinga først. Det er noe med å sikre et visst mangfold og ikke minst trygghet for ansatte. Til at man ikke skal sensurere.»

Her kan en tyde en opplevd konflikt i det som oppfattes som idealet, å kommunisere helhetlig, og det faktum at et sykehus er en kompleks organisasjon hvor mange stemmer fortjener å bli hørt. Som vist innledningsvis er det flere ulike logikker, verdier, profesjoner og prosjekter (Borum 2005) i sykehusene, og stemmene er ofte ulike og ikke alltid i harmoni. Informanten er ikke alene om å nevne utfordringer knyttet til kompleksitet. Som vi har sett, er noe av kritikken mot helhetlig kommunikasjon i offentlig sektor at det handler om en subtil form for disiplinering. I sykehuset er det legitime interessenemotsetninger som står i fare for å bli tilslørt under dekke av ideen om kommunikasjonsmessig helhet. Et aktuelt uttrykk for dette er «helsetjenesteaksjonen.» Slagstad (2013) skriver i sin analyse av denne aksjonen at

«[helsetjenesteaksjonen] viser til en ny konfliktlinje i samfunnsstriden, der helsevesenets tradisjonelt stridende faggrupper – leger, sykepleiere, hjelpepleiere, ingeniører og teknisk personale – nå er samlet på den ene side og et

eksperderende sjikt av markedsstyrte ledelsesbyråkrater med bunnlinjen som høyeste verdi på den annen.»

Slagstad peker med andre ord på to ulike forståelser og prosjekter som støter mot hverandre: det kliniske og det forretningsmessige. Idealet til kommunikasjonslederne er å skape en helhetlig kommunikasjon, men samtidig ikke drive sensur av ansatte. Dette oppleves ofte som konfliktfullt, kanskje særlig når aksjoner som «helsetjenesteaksjonen» kommer til overflaten.

Det som er interessant, er at begrunnelsen for å kommunisere helhetlig i sykehussektoren hos de fleste informantene er trygghet snarere enn å sikre en posisjon i en konkurransesituasjon. Ønsket om å trygge samfunnets borgere står høyt. I disse bestrebelsene er det viktig å fremstå som samlet, noe som oppfattes å gi autoritet, og i neste omgang trygghet. Idealet om helhet i kommunikasjonen henger også sammen med de ledelsesprinsipper som NOU 1997: 11 slo til lyd for, og helhetlig kommunikasjon kan i lys av dette være en viktig del av det som her blir forstått som «rasjonell ledelse».

Å KOMMUNISERE VERDIER OG VERDIGRUNNLAG

En kommunikasjonsleder fortalte at «kommunikasjonen skal være tydelig, ensrettet, strategisk. Sykehusdirektøren sier ikke en ting og ansatte noe annet». Videre var hun svært opptatt av det hun beskriver som «profesjonalisering» av kommunikasjon. Det handlet for henne om at det en sier og det en gjør, skal henge sammen:

«[Det er] viktig å arbeide mot et system som gjør kommunikasjon helhetlig, lage strukturer og planer for hvordan man skal kunne kommunisere helhetlig, hvordan ting kan gjøres for å forbedre dette. En kreativ jobb å være kommunikasjonssjef.»

Kommunikasjon ses på som et viktig ledelsesverktøy og brukes til å nå mål: «Har man gått glipp av det, har man mistet et viktig verktøy i verktøykassa si!» avslutter hun.

Ifølge cc-idealene skal verdigrunnlaget gjennomsyre organisasjonen og ligge til grunn for all kommunikasjon. Det var derfor interessant at kommunikasjonslederne mente at verdigrunnlaget slettes ikke bare var til eksternt bruk. Noen av sykehusene fortalte om «nyansattekurs» hvor presentasjonen av verdigrunnlaget var en viktig del: «Dagskurs. Bruker helt bevisst direktøren og øvre ledelse til å fronte det. Hvis ikke de kan stå for det, så kan ikke vi ha det.» *Informantene understreket eksplisitt at verdigrunnlaget som blant annet kommuniseres på sykehusenes hjemmesider, ikke bare var ment for eksternt bruk, men at det var vel så viktig at de ansatte kjente til det. En informant formulerte det slik: «Verdigrunnlaget er til internt bruk. Fokuserer*

mer på at de ansatte skal følge verdiene enn at det er noe som skal brukes for presentasjon utad. Helt klart internt fokus her.»

En kommunikasjonsleder på en annen kant av landet fortalte at de vektla at verdigrunnlaget skulle implementeres i sykehuset, og sa i den forbindelse at «[verdigrunnlaget er] brukt så aktivt at vår arbeidsmiljøundersøkelse har vært bygd opp rundt de verdiene for å måle effekten av det». Noen av informantene problematiserte imidlertid betydningen av kjerneverdier i sykehusektoren på grunn av at helseprofesjonene allerede bærer med seg noen grunnleggende verdier. En av kommunikasjonslederne sa det slik:

«Verdigrunnlaget er nok underkommunisert fra vår side. Hele sykehusorganisasjonen og hele helsevesenet bygger jo på noen profesjonsverdier. Legene har jo med seg sine verdier, og sykepleierne sine og så videre. Slik at det er jo verdibasert det som skjer ... Så kommer vi med tre ord som skal kommuniseres ... Vi har ikke brukt veldig mye energi på å bevisst få de tre begrepene festet. De tre verdiene er allerede i profesjonene. Vi skal selvfølgelig henvise til de i saker hvor helsepersonell ikke har vist god nok oppførsel.»

Utsagnet til denne kommunikasjonslederen illustrerer for øvrig Wæraas, Byrkjeflot og Angells (2011) resonnement om at sykehus er moralske fellesskap som ved å være nettopp sykehus har bestemte misjoner, verdier og en identitet som allerede ligger der, uten at de trenger å være definert av ledelsen. Kommunikasjonslederens utsagn viser også at sykehusene er varsomme med strengt å definere et eget verdigrunnlag som går utover profesjonsverdier.

Basert på intervjuene og de utsagnene vi har illustrert med her, er det tydelig at kommunikasjonslederne strekker seg etter cc-idealene. På kort tid har kommunikasjonslederne fått innflytelse i sykehusene, og de arbeider målrettet mot at sykehuset skal fremstå helhetlig og samlet. Videre brukes verdigrunnlaget i sykehusene aktivt, ikke minst internt i organisasjonen. Cc-idealene har også festet seg i kommunikasjonsavdelingene ved at mange av kommunikasjonslederne hadde kurs og utdanning i dette emnet.

CORPORATE COMMUNICATION-IDEALET BEFESTER SEG

En vanlig fortelling er at kommunikasjonsarbeidet har gått fra en operativ til en mer strategisk orientering (Sataøen 2011:243). Intervjuene med de fem kommunikasjonslederne tre år etter hoveddatainnsamlingen bekrefter en slik utvikling. Kommunikasjonsavdelingene hadde samme eller større antall ansatte. Å kommunisere helhetlig var fortsatt viktig, men fokuset var enda mer internt rettet og på vei til å bli mer «systematisert», som informantene omtalte det. «Snakket» om hvor viktig det er å kommunisere helhetlig, var blitt fulgt opp i praksis. Kommunikasjonslederne forteller om ulike typer omdømmeprosjekter siden sist, hvor alle har hatt egne ansatte i sentrum.

I intervjuutdraget nedenfor forteller en kommunikasjonsleder at sykehuset han arbeidet i, endelig hadde begynt å få bedre rutiner for kommunikasjon. Dette skyldtes blant annet at det hadde vært et mål om å jobbe mer internt. «Om en er god på internkommunikasjon, fremstår en også bra utad. [...] Vi fremstår som mer samlet, får nådd målene våre.» Informanten sa at dette er positivt for omdømmet, fordi saker løses internt før de kommer ut. Å bygge opp god internkommunikasjon og gode strukturer var ifølge han vesentlig for å fremstå samlet og helhetlig: «Dette har gjennom handlingsplaner og avtale med direktøren vært det overordnede målet: bli bedre på internkommunikasjon.» Videre fortalte denne kommunikasjonslederen at kommunikasjonsavdelingen nå jobbet mer som et støtteapparat for organisasjonen enn for tre år siden. Det hadde skjedd en endring i hvilke arbeidsoppgaver som ble prioritert, og dette var en endring som var planlagt fra organisasjonens side. Klinikken skal støttes med kommunikasjonsrådgivning, og slik hjelpe de ansatte til å bli gode på kommunikasjons- og informasjonsoppgaver. Kommunikasjonsavdelingen lager også kommunikasjonsplaner for ulike prosjekter og omstillinger, samt hjelper lederne når de trenger kommunikasjonshjelp:

«Hvis man klarer å involvere medarbeiderne og få dem dratt med så unngår man det bråket eksternt. [...] Får vi det til så fremstår jo organisasjonen samlet, vi når målene våre. Det andre er at det har positiv effekt på omdømmebyggingen også, vi får ikke de medarbeiderne som går ut og sier: Vi er ikke inkludert, informert [...] uenige. Det å bygge god internkommunikasjon og gode strukturer for å kommunisere internt er helt vesentlig for å kunne fremstå som en helhetlig organisasjon utad.»

Sitatet illustrerer at sykehuset forsøker å lage systemer og strukturer som skal ivareta helhetlig kommunikasjon i en stor og kompleks organisasjon. Vil så dette si at norske sykehus er kommet enda nærmere idealet om cc? Intervjuene tyder ikke på at idealene til kommunikasjonslederne er blitt radikalt endret i perioden 2009–2012; helhetlig kommunikasjon i tråd med cc-idealet er fortsatt viktig. Utviklingen som er beskrevet, tyder likevel på at kommunikasjonsfunksjonen har fått større betydning enn tidligere og er blitt bedre forankret i organisasjonen. Det er også blitt en økt bevissthet om interne effekter av at budskap presenteres eksternt. Dette gjør det også meningsfullt å forstå sykehusenes kommunikasjonspraksiser som autokommunikasjon, slik de beskrives og drøftes i de følgende avsnittene.

CORPORATE COMMUNICATION SOM AUTOKOMMUNIKASJON

Som Christensen (2004:17) påpeker, har selvovertalelse størst effekt når den skjer via eksterne medier. Denne erkjennelsen kan vi gjenfinne i kommuni-

kasjonsledernes tenkning om kommunikasjon. Sykehusenes mål og verdier blir stadig repetert når sykehusdirektører uttaler seg i pressen, og planer og fremtidsvisjoner blir oppfattet som mer forpliktende når de presenteres i eksterne medier. Vi kan si at sykehusene gjennom slike kommunikasjonspraksiser forteller omgivelsene om seg selv – hvem de er, hva de gjør, og hvem de ønsker å være. Datamaterialet tyder på at et autokommunikativt organiseringssystem får gjennomslag. I dette ligger det en klar bevissthet blant kommunikasjonslederne om at den eksterne kommunikasjonen skal virke internt. En kommunikasjonsleder understreket nettopp at ønsket med ekstern kommunikasjon var å eksponere seg for seg selv: «Vi er del av en stor virksomhet, mange gjør noe bra der, kanskje vi kan få en idé derfra osv. Noe av det vi ønsker er å eksponere vår egen virksomhet for oss selv.»

Som en del av dette har også medieprofilering blitt viktigere for sykehusene. Denne oppfattheten av å formidle positive saker om sykehuset i nyhetsmedia kan illustreres med en dialogavtale³ som et av de norske sykehusene har tatt i bruk for ledere på klinikknivå. Klinikklederne skal ifølge denne avtalen måles etter hvor mange «gode» saker de får solgt inn i løpet av en gitt tidsperiode. Blant annet heter det i avtalen at det minimum skal løftes frem «2 aktuelle saker som kan bli mediestoff». Kommunikasjonsavdelingen har videre et ansvar for å gå i dialog med klinikklederne for å formidle disse sakene best mulig. Dette illustrerer at man er opptatt av å formidle saker fra sykehuset via eksterne medier. Målet er at dette skal skape stolthet internt.

I et autokommunikasjonsperspektiv fremheves det at merkevarebygging er viktig, til tross for at samfunnet generelt er blitt mer blasert overfor mylderet av budskaper som kommuniseres fra organisasjoner. Grunnen er at disse budskapene viser at organisasjonen tror på seg selv og at organisasjonen er verdt å ta på alvor. Helse Sør-Østs verdigrunnlag om «åpenhet og involvering» er et eksempel på en slik tydelig forpliktelse av hvordan man mener at organisasjonen skal fremstå. Verdigrunnlaget er samtidig et internt signal om at sykehusene, som tradisjonelt har vært «lukkede» organisasjoner, skal arbeide mot å bli transparente og åpne mot omgivelsene. Det går igjen blant informantene at sykehusenes egne ansatte er de viktigste når det gjelder hvordan en fremstår utad og mot pasientene.

Noen av kommunikasjonslederne kommer med konkrete eksempler på hvordan de forsøker å kommunisere med egne ansatte via ulike eksterne medier: «Det er ikke tilfeldig at sykehusdirektøren er på side tre i lokalavisen med jevne mellomrom. Sykehuset har flere tusen ansatte, man må informere dem om hva man gjør.» I denne situasjonen er sykehuset selv bevisst på at det både er sender og hovedmottaker av budskapet. Vi har sett at et kommunisert eksternt budskap kan virke mer styrkende internt enn et budskap som kun er presentert internt, noe flere av sykehusene bevisst benytter seg av i praksis. Ifølge litteraturen vil det også være ekstra effektivt å bruke

ledelsen til slik kommunikasjon. Van Riel omtaler nettopp ledelseskommunikasjon som den viktigste formen for virksomhetskommunikasjon. Benytter ledelsen seg av eksterne medier bevisst for å nå egne ansatte, kan dette forstås som autokommunikasjon. Å benytte eksterne kanaler til å spre budskap er med på å bygge stolthet hos ansatte, skal vi tro flere av kommunikasjonslederne:

«Når ansatte leser i avisa hva som foregår her, så er det bra. [...] Jeg jobber for å tipse om gode saker. Og det har jeg hatt en viss suksess med, og det er veldig morsomt for alle ansatte blir så stolte. Når de plutselig ser i lørdagsmagasinet i lokalavisen, seks sider om hva vi får til av karkirurgi. Og når de på Dagsrevyen får et 8 minutters innslag om at vi er de eneste i Norge som opererer xxx som dagkirurgi så blir de stolte. Vi blir stolte av oss selv og får lyst til å gå videre og ser at vi påvirker pasientstrømmen på den måten.»

Et annet eksempel på å skape positive effekter internt er «skryteveggen» til (tidligere) Ullevål universitetssykehus. Denne henger nær hovedinngangen til beskuelse for alle som passerer. Tavlen består utelukkende av positive medieoppslag fra sykehuset, og oppslagene blir kontinuerlig skiftet ut. Selv om dette kan oppfattes som et «troféskap» for kommunikasjonsavdelingen, gir det også mening å forstå dette i et autokommunikasjonsperspektiv. Mange av de positive mediesakene er «solgt inn» av sykehusenes kommunikasjonsavdelinger. Tanken er at slike oppslag gir positive ringvirkninger internt ved å samle organisasjonen og å bygge stolthet. Det er neppe tilfeldig at «skryteveggen» henger der den gjør, til beskuelse for alle ansatte, pårørende og pasienter. Det at mange sykehus har «innsalg» av gode saker som en måleparameter for kliniske avdelinger, viser hvor viktig ekstern kommunikasjon har blitt for sykehusene. Betydningen av eksternt publiserte budskap har blitt bekreftet av Sataøen (2011:197–198). Her går det frem at arbeidet med «nyhetssaken» i sykehusenes kommunikasjonsavdelinger har en symbolsk sterk posisjon. Arbeidet med nyhetssaken har blitt et strukturerende prinsipp for arbeidet i disse avdelingene (ibid.). Materialet som her er presentert, viser at kommunikasjonsidealene i sykehusene bidrar til et autokommunikativt organiseringssystem, i den forstand at dialogen med omgivelsene har som siktemål å «bekræfte og vedligeholde sig selv», for å låne en formulering fra Christensen (2004). Sykehusene er – som her vist – opptatt av å tale med seg selv gjennom eksternt rettet kommunikasjon. De eksternt presenterte budskapene blir en viktig del av organisasjonens samtale med seg selv, like mye som det er strategiske forsøk på «window-dressing» (Brunsson 1989) eller å sminke organisasjonens «fremtreden» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011).

AVSLUTTENDE DISKUSJON

Artikkelens formål har vært å finne ut om kommunikasjonsledernes idealer er i tråd med corporate communication, og i så fall om cc bidrar til at sykehusene får et autokommunikativt organiseringssystem. Studien viser for det første at kommunikasjonsledernes språk og refleksjoner har klare fellestrekk med cc. For det andre har idealet om helhetlig kommunikasjon formet hvordan kommunikasjonslederne i sykehusene tenker om kommunikasjon. I arbeidet sitt prøver kommunikasjonslederne å skape helhet og et bilde av en enighet og samstemthet i en mangfoldig og kompleks organisasjon. Internt i sykehusene er det likevel ulike og til tider motstridende målsettinger, prosjekter og verdier, som igjen gjør slik helhetlig kommunikasjon utfordrende. Intervjuene med sykehusenes kommunikasjonsledere bekrefter at dette også spiller inn på kommunikasjonsarbeidet. For det tredje er man opptatt av å kommunisere med og via egne ansatte, man er opptatt av å gjøre det samme som man sier, og man er opptatt av viktigheten av å løse opp i interne uenigheter før de slipper ut til offentligheten. Det er naturlig å trekke konklusjonen at også sykehusledelsen er påvirket av et ideal om cc, og at dette til syvende og sist er noe som merkes i hele organisasjonen, ikke minst fordi kommunikasjonslederne nå har en selvsagt rolle i sykehusets ledergruppe. Den oppfølgende intervjustudien indikerer videre at kommunikasjonsfunksjonen i større grad er blitt institusjonalisert i sykehusene, og at idealene fra cc-litteraturen fremdeles er en sterk inspirasjon for kommunikasjonslederne. Samtidig skiller *begrunnelsen* for å drive helhetlig kommunikasjon seg fra de begrunnelsene som finnes i cc-litteraturen. Kommunikasjonslederne argumenterer for at helhetlig kommunikasjon er viktig fordi det bidrar til at befolkningen skal føle seg trygge, mens cc-litteraturen peker på at dette er viktig for å skille seg ut i et marked med konkurrerende sykehus. Idealet til kommunikasjonslederne synes med andre ord å være spent opp mellom merkevarebygging og betrygging.

Datamaterialet bekrefter at sykehusene opptrer som autokommunisierende organisasjoner. Som eksempler har vi sett at positive saker selges inn til media for så å henges opp på «skrytetavler» der ansatte passerer hver dag. Vi har også sett at det ikke er tilfeldig at en sykehusdirektør har en fast kommentarspalte i lokalavisen. Flere av de strategiske virkemidlene til sykehusene (for eksempel verdigrunnlag) blir også presentert gjennom eksterne kanaler, noe som er vel så mye ment for ansatte selv som omverdenen generelt. Motivasjonen for å presentere budskap eksternt er at dette skal bygge stolthet internt. Like viktig som å påpeke problemene med nye kommunikasjonsidealene, slik som Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011), Salomonsen (2011) og andre har gjort, kan cc forstått som autokommunikasjon bidra til de organisasjonsinterne diskusjonene om verdier og identiteter. Det stimulerer den organisatoriske samtalen om hvem vi er og hvor vi skal. De bryt-

ninger som kommer til overflaten når sykehusene autokommuniserer, setter nettopp på spissen de institusjonelle spenningene sykehusene står i, og kan derfor bidra til utvikling av nye ideer, synsmåter og praksiser. Gjennom å se sykehusenes strategiske kommunikasjon på denne måten (det «inventive» ved autokommunikasjon) fremstår således ikke bare de demokratiske utfordringene ved slik kommunikasjon, men også de potensielle innovative effektene. Sykehusene taler med seg selv gjennom ekstern kommunikasjon, og med befolkningen som publikum. Denne kommunikasjonen er viktig fordi den bidrar til at sykehusene kan manøvrere i, og forholde seg til, vanskelige og problematiske spørsmål og tema, slik for eksempel helsetjenesteaksjonen illustrerer. Denne formen for kommunikasjon kan med andre ord *ikke bare* forstås som fasadepussing, men er like mye en eksplorativ kommunikasjon der sykehusene taler med seg selv med andre som publikum. Den eksterne kommunikasjonen forplikter og setter standarder som blir bindende for organisasjonen. Sagt med Hagen (2008) fungerer organisasjonens omgivelser som et speil som organisasjoner ser seg selv og sine verdier i.

Som vist har mye av kritikken mot et økende omdømmefokus og vektlegging av ekstern kommunikasjon fokusert på at fremtreden prioriteres over substans, og at det å bygge et positivt omdømme og image skjer på bekostning av den daglige organisasjonspraksis. Dersom vi forstår corporate communication som autokommunikasjon, sprenges grensene mellom hva som er intern og ekstern kommunikasjon, og hva som er substans og fremtreden, fordi den eksterne kommunikasjonen i stor grad har betydning for interne budskap, organisering og endring – nettopp slik det «inventive» ved autokommunikasjon åpner for. Grensene mellom «substans» og «fremtreden» blir således mer tvetydige, fordi den eksterne kommunikasjonen også bidrar til organisasjonens substans. Denne innsikten er et bidrag til litteraturen om strategisk kommunikasjon i offentlig sektor, og åpner for at autokommunikasjon burde få større interesse i forskningen på kommunikasjonsarbeid i offentlige organisasjoner. Til tross for at dagens organisasjoner generelt er opptatt av å definere hvem de er, hva de står for og hvordan de fremstår i omgivelsenes øyne (f.eks. Byrkjeflot og Angell 2011; Byrkjeflot, Salomonsen og Wæraas 2013), har autokommunikasjon fått lite oppmerksomhet (Hagen 2009). Denne studien har også vist, med et større empirisk materiale, hvordan autokommunikasjonens inventive sider kan fungere i offentlige organisasjoner. Slik har studien også bidratt med empirisk støtte til antakelser innen autokommunikasjonslitteraturen. Studier av effekten av å kommunisere med egne ansatte via eksterne kanaler vil kunne gi et fruktbart bidrag til den etter hvert mer omfangsrike forskningen på utfordringer knyttet til offentlige organisasjoners kommunikasjonspraksis. Slike oppfølgende studier vil bidra til å utfylle og utvikle måten vi tenker på om kommunikasjon i komplekse offentlige organisasjoner, og kanskje føre til at kommunikasjo-

nen i større grad tilpasses offentlige organisasjoner. Som Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) poengterer, verken bør eller kan populære kommunikasjonsverktøy oversettes likt i enhver kontekst. Eksterne budskaps interne konsekvenser for hierarkier og identiteter i organisasjoner er også et tema som bør inspirere til oppfølgende empiriske studier.

NOTER

- 1 Den ansatte som hadde denne rollen, var titulert noe ulikt i de forskjellige helseforetakene (kommunikasjonsdirektør, kommunikasjonsleder, informasjonssjef, informasjonsleder); jeg har derfor valgt å bruke betegnelsen *kommunikasjonsleder*.
- 2 Omdømme forstås her som omgivelsenes oppfattelse av organisasjonen over tid (Wæraas 2005).
- 3 Hentet fra avtaledokumentet «Dialogbasert avtale 2010, Stabsenheterne: Målområde for 2010-kommunikasjon i dialogavtalene». Tillatelse gitt av kommunikasjonsdirektør ved dette sykehuset.

REFERANSER

- Borum, Finn (2005). Sykehuset – en omstridt institusjon. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2:115–135.
- Broms, Henri og Henrik Gahmberg (1983). Communicating to self in organizations and cultures. *Administrativ Science Quarterly*, 28(3):482–495.
- Brunsson, Nils (1989). *The Organization of Hypocrisy*. Chichester: John Wiley & Sons
- Brunsson, Nils (1991). Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I: G. Arvidsson og R. Lind (red.). *Ledning av företag och förvaltningar*, Stockholm: SNS Förlag.
- Byrkjeflot, Haldor og Svein Ivar Angell (2008). Forvaltning i foretaksklær. Omdømmehåndtering i norske sykehus etter sykehusreformen. *Nordiske organisasjonsstudier*, 10(3):71–92.
- Byrkjeflot, Haldor og Svein Ivar Angell (2011). Omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i sykehus. I: A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S.I. Angell (red.). *Substans og fremtreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor og Simon Neby (2008). The End of the Decentralized Model of Health-care Governance? Comparing Developments in the Scandinavian Hospital Sectors. *Journal of Health Organization and Management*, 22(4):331–349.
- Byrkjeflot, Haldor, Heidi Houlberg Salomonsen og Arild Wæraas (2013). Offentlig omdømmeledelse, I: Heidi Houlberg Salomonsen (red.). *Offentlig ledelse og strategisk kommunikation*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Christensen, Lars T. (1997). Marketing as Auto- Communication. *Consumption, Markets and Culture*, 1(3):197–302.
- Christensen, Lars T. (2004). Det forførende medie. Om autokommunikation i markedsføringen. *Mediekultur*, 37: 14–23.
- Christensen, Lars T. (2013). *Autokommunikation genovervejet – fra selvbekræftelse til ambitionssnak*. Inaugural lecture at Copenhagen Business School. (lastet ned: <http://www.kommunikationsforening.dk>, 27.12.2013).
- Christensen, Lars T. og Mette Morsing (2005). *Bagom Corporate Communication*. Copenhagen: Samfundslitteratur.

- Christensen, Lars T. og Mette Morsing (2008). *Bagom Corporate Communication*. Copenhagen: Samfundslitteratur.
- Christensen, Lars T., Mette Morsing og George Cheney (2008). *Corporate Communications. Convention, Complexity, and Critique*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hagen, Øyvind (2008). Seduced by their proactive image? On using auto-communication to enhance CSR. *Corporate Reputation Review*, 11(2):130–144.
- Hagen, Øyvind (2009). *Do Socially Responsible Brands Lead to Socially Responsible Companies? Understanding Change in Expressive Organizations*. Dr.gradsavhandling, Trondheim: NTNU.
- Kjær, Peter og Anne Reff (2010). *Ledelse gennem patienten – Nye styringsformer i sundhedsvesenet*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Kvale, Steinar (1996). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lotman, Yuri (1990). *Universe of the Mind: A Semiotic Theory of Culture*. London: B. Tauris.
- Morsing, Mette (2006). Corporate moral branding: limits to aligning employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2):97–108.
- Opedal, Ståle og Inger Marie Stigen (2005). *Helse-Norge i støpeskjeen. Søkelys på sykehusreformen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Pors, Anja Svejgaard (2012). *Iværksættelse af kommunikation: Patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation*. Frederiksberg: Copenhagen Business School [Ph.d.], 2012. 311 p. (Ph.d. Serie; No. 16.).
- Røvik, Kjell Arne (2011). Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor. I: Arild Wæraas mfl. (red.). *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salomonsen, Heidi Houllberg (2011). Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentitet i kommunene. I: Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (red.). *Substans og fremturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sataøen, Hogne L. (2011). *Frå folkeopplysning til omdømmehåndtering? Om institusjonalisering og profesjonalisering av informasjons- og kommunikasjonsarbeid i norske sjukehus*. Doktorgradsavhandling i sosiologi, Universitetet i Bergen.
- Sataøen, Hogne og Arild Wæraas (2013). Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context. *Public Management Review*. DOI:10.1080/14719037.2013.841976.
- Slagstad, Rune (2013). Den nye samfunnsstriden. *Klassekampen*, 16.04.13.
- Solbakk, Marianne N. (2011). Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan? I: Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (red.). *Substans og fremturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solbakk, Marianne N. og Hogne L. Sataøen (2013). En dans preget av forhandlinger. Om kommunikasjonslederne i sykehusene og media. *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5:70–77.
- Thagaard, Tove (1998). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- van Riel, Cees (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- van Riel, Cees og Charles Fombrun (2007). *Essentials of corporate communication*. New York, NY: Routledge.
- Wasén, Kristian og Ewa Wikström (2008). *Strategisk kommunikation i sjukvården – Decentraliserad centralisering inom ett svenskt regionalt konglomerat LIHCOM Workshop Rokkansenteret*, Bergen, 11.–12. september 2008. [Nr. 79608]

- Wasén, Kristian og Ewa Wikström (2009). Administrativ reglering och strategisk kommunikation. LIHCOM Workshop Handelshögskolan i Köpenhamn, 19.–20. februar, Danmark. [Nr. 90686]
- Wæraas, Arild (2005). Merkevarebygging av offentlige virksomheter: Utfordringer og muligheter. *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3:96–102.
- Wæraas, Arild og Haldor Byrkjeflot (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2):186–206.
- Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og fremtreden. I: Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (red.). *Substans og fremtreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, Arild og Hogne Sataøen (2013). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2):242–253.
- Wæraas, Arild, Randi Østhus og Marianne N. Solbakk (2008). Det ekspressive helseforetak. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(4):62–89.

Andre kilder:

- Kommunikasjonsstrategi for Universitetssykehuset Nord-Norge 2009–2012: http://www.unn.no/getfile.php/UNN_internett/Enhet/Kommunikasjon/Kommunikasjonsstrategi%20UNN%202009-2012.pdf, Lastet ned 2012.

SAMMENDRAG

Utgangspunktet for artikkelen er nye kommunikasjonsidealer for organisasjoner i offentlig sektor. Særlig «corporate communication» har fått mye oppmerksomhet de siste årene. Dette kommunikasjonsperspektivet bygger på antakelsen om at alle organisasjoner må være ytterst oppmerksomme på omgivelsenes og markedenes ønsker og behov, og det er en implisitt forståelse at alle moderne virksomheter må snakke med sine omgivelser. I artikkelen blir kommunikasjonsidealene studert empirisk i den norske sykehussektoren. Basert på 27 intervjuer med kommunikasjonsledere drøfter artikkelen i hvilken grad corporate communication har blitt en rettesnor for kommunikasjonsarbeidet. Artikkelen åpner for nye forståelser av hvordan sykehusenes kommunikasjon virker, gjennom å bruke perspektivet autokommunikasjon for å forstå sykehusenes kommunikasjonspraksis. Deler av kritikken mot nye kommunikasjonsideer i offentlig sektor har lagt vekt på at fremtreden prioriteres foran substans, og at den eksterne kommunikasjonen blir prioritert på bekostning av den interne. Dersom organisasjoner analyseres som autokommuniserende, rettes blikket mot den eksterne kommunikasjonens interne organisering og konsekvenser. Mye av det som har blitt oppfattet som «fasadepussing», må forstås som autokommunikasjon og som en del av den interne organisasjonssamtalen. Å fokusere på offentlige organisasjoner som autokommuniserende sprenger derfor grensene mellom

hva som er intern og ekstern kommunikasjon, og hva som er substans og fremtreden.

ABSTRACT

At the core of this article are new communication ideals for public sector organizations. In particular the perspective «corporate communication» has received much attention in recent years. This perspective is based on the assumption that all organizations must be extremely aware of their surroundings and the markets' needs, and there is an implicit understanding that all modern businesses need to talk to their surroundings. In this article communication ideals are studied empirically in the Norwegian hospital sector. Based on 27 interviews with communication managers, the article discusses the extent to which corporate communication has become a key-standard for communication work. The article provides new understandings of hospital's communication, by using the perspective «auto-communication». Much of the criticism of new communication ideals in public sector organizations have emphasized that «image» has replaced «substance» and that external communication is prioritized at the expense of the internal communication. If organizations are analyzed as auto-communicative, the attention is directed towards internal consequences of external communication. Hence, much of what has been perceived as «window-dressing» must be understood as auto-communication and as part of organizations' internal reflection and dialogue. Auto-communication challenges the boundaries between what is internal and external communication and what is substance and image.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Marianne Nikolaisen Solbakk har nylig levert sin doktorgradsavhandling i statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet. Hennes forskning dreier seg om forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser, særlig problemstillinger knyttet til identitetsutvikling, transparens og omdømmehåndtering i offentlig sektor. Solbakk jobber som forsker ved IRIS, International Research Institute of Stavanger, avdeling Bergen.

Kontaktinformasjon:

Navn: Marianne Nikolaisen Solbakk

Adresse: IRIS, Thormøhlensgate 55, 5008 Bergen

Tlf.: 46 95 01 55

E-post: marianne.solbakk@iris.no

Whistleblower-ordningens magt- teknologiske potentialer



– Heterogene styringsimperativer i en ny magtteknik

ERIK MYGIND DU PLESSIS

Nøgleord: Whistleblower-ordning, Foucault, styring, teknologi, teknik

Keywords: Whistleblower-systems, Foucault, government, technology, technique

INDLEDNING

Hvilke typer magt og styring er indlejret i de såkaldte ‘whistleblower-ordninger’, der i disse år nyder stadigt større udbredelse i Danmark og Skandinavien? Hvad er deres styringspotentialer og mulige organisatoriske virkninger? Det er spørgsmålene i det følgende, hvor de foucaultianske begreber *teknologi* og *teknik* anvendes til at vise, hvorledes whistleblower-ordningen som teknik kan tage sig forskelligt ud alt efter, hvilken teknologi den integreres i. Teknologierne *disciplin*, *sikkerhed* og *dialog* kan således alle potentielt integreres i whistleblower-ordningen, der dermed kan forstås som funktionelt overdetermineret af en række heterogene styringspotentialer, med forskellige organisatoriske virkninger, praksisser og imperativer. Det empiriske udgangspunkt for undersøgelsen er programmatisk beskrivelser af whistleblower-ordningens funktion og nytte i en dansk kontekst.

Whistleblowing har som emne opnået en fornyet aktualitet i løbet af de sidste 5–10 år. I kraft af en række spektakulære sager, som fx Edward Snowden i USA, er fænomenet blevet en del af vor kollektive bevidsthed og et varmt emne i den offentlige debat. Men whistleblowing har været anvendt som begreb i en organisatorisk kontekst siden begyndelsen af 1970’erne (Nader, Petkas og Blackwell 1972) og blev på den tid bl.a. et kendt fænomen i kraft af Daniel Ellsbergs læk af de såkaldte Pentagon Papers, som beskrev USA’s hemmelige overvejelser om Vietnamkrigen, til The New York Times (Ellsberg 2002). Siden dengang er whistleblowing i både populærkulturen og

den offentlige debat ofte blevet portrætteret som en del af et narrativ om den lille mands appel til offentligheden i forbindelse med en heroisk kamp imod den magtfulde og amoralske organisation, der undertrykker sandheden og misbruger sin magt (du Plessis 2014b; Perry, 1998; se også Ellsberg 2002; Greenwald og Poitras, 2013; Weiskopf og Willmott 2013; Žižek, Assange og Goodman 2011; Lumet 1973; Kondracki 2010).

I 2001 introduceredes imidlertid i forbindelse med Enron-skandalen i USA en ny modalitet for whistleblowing (du Plessis 2014b). Skandalen blev således foranlediget af Enron-medarbejderen Sherron Watkins, der i et anonymt brev¹ advarede firmaets CEO om potentielt finansielt bedrageri i organisationen. Denne form for *intern whistleblowing* blev som følge bl.a. af Enron-sagen efterfølgende promoveret af den amerikanske regering gennem den såkaldte *Sarbanes Oxley Act*, der blev indført i USA i 2002. Denne lov indeholder bl.a. et påbud om oprettelse af såkaldte 'whistleblower-ordninger' for alle offentligt ejede virksomheder i USA samt ikke-amerikanske firmer, der er børsnoteret i USA (Lind 2011:318). Siden er en række andre lande fulgt efter, så der i dag tales om, at whistleblower-ordninger har *globalt momentum* (Vandekerckhove 2006:1). I den forbindelse er også en lang række offentlige og private organisationer i Danmark og resten af Norden i løbet af de sidste 5 år begyndt at oprette disse whistleblower-ordninger, i Danmark bl.a. på opfordring af *Komiteen for God Selskabsledelse*, der er nedsat af Erhvervs- og Vækstministeriet (Komiteen for god Selskabsledelse 2010:19). Pr. 1. januar 2014 trådte desuden en ny lov i kraft, der gør whistleblower-ordningen lovpligtig for danske virksomheder i den finansielle sektor (Klingsten og Rasmussen 2013).

Whistleblower-ordningerne har til formål »at indsamle eventuelle oplysninger om personer med tilknytning til virksomheden (...) der har været involveret i alvorlige forseelser som f.eks. bestikkelse, bedrageri eller dokumentfalsk« (Datatilsynet 2013; se også World Law Group 2012). Således gives medarbejderne mulighed for anonymt og fortroligt at meddele organisationen om ulovligheder samt alvorlige tilfælde af uetisk adfærd eller adfærd i strid med interne regler og politikker (Søndberg og Winther 2011:52). Formålet hermed er at sikre medarbejderne imod de eventuelle repressalier, der ellers kunne følge af ytringen. Ordningerne er typisk konstrueret således, at et eksternt firma modtager henvendelsen via en krypteret hjemmeside eller anonym telefonlinje, hvorefter den sendes videre, så selve efterforskningen foregår internt i organisationen (IDA 2012:18; Dansk Metal 2012; Søndberg og Winther 2011:52–54). Store multinationale organisationer som Coloplast² og Carlsberg³ anvender typisk disse 'eksterne operatører', der er i stand til at modtage henvendelser på alle tider af døgnet og på forskellige sprog. Den mest anvendte eksterne operatør på det danske marked er det amerikanske firma Navex Global, der leverer løsninger til 54 danske organisationer⁴. Den

største danske udbyder er firmaet Human Time, der leverer til 15 danske organisationer, herunder DSB⁵ og Tryg Forsikring⁶. Herudover tilbyder en række danske advokatkontorer som Bech Bruun⁷ og Holst Advokater⁸ også assistance i forbindelse med oprettelse og drift af whistleblower-ordninger. Pr. 19. december 2013 har 306 organisationer i Danmark anmeldt deres whistleblower-ordning til Datatilsynet, der foreløbig har nået at behandle og godkende 116 af disse⁹. Datatilsynet har siden 2007 har tilbudt organisationer hjælp til at håndtere de juridiske aspekter ved implementeringen af ordningerne (Søndberg og Winther 2011:53; IDA 2012:8; Datatilsynet 2012).

EKSISTERENDE FORSKNING

Tendensen med at indføre ordningerne er på det nærmeste global (Vandekerckhove 2006:1, se også Johnsen 2011:1; World Law Group, 2012), men stadig så ny, så forskningen på området er ganske begrænset (Pemberton, Tombs, Ming og Seal 2012:263; Miethe og Rothschild 1994:325). En stor del af forskningen på området er endvidere hidtil foregået i en amerikansk og engelsk kontekst, men norske studier viser, at resultaterne herfra ikke nødvendigvis kan overføres til Skandinavien, hvor arbejdsmarkedet i højere grad er reguleret og præget kollektive aftaler (se bl.a. Skivenes og Trygstad 2010).

Forskningen i ordningerne har dog bl.a. påpeget, hvorledes indførslen af ordningerne kan bidrage til at transformere fænomenet whistleblowing fra at være en trussel for virksomheden til at være et ledelsesværktøj, der kan anvendes til risikostyring, bl.a. ved minimere dårlige sager i pressen, der opstår på foranledning af medarbejderes eksternt ytrede kritik (Tсахuridu 2011; du Plessis 2014b). I forlængelse heraf peger flere studier på, hvorledes whistleblowing i stadigt større grad opfattes som et vigtigt redskab til at sikre en smidig og effektiv drift af den moderne, selvregulerende og socialt ansvarlige organisation (se fx Pemberton et al. 2012). Andre studier betoner imidlertid, hvorledes whistleblower-ordningens udformning i høj grad afhænger af begrundelserne for at indføre den (Vandekerckhove 2006). Whistleblowing kan således både konciperes som pligt og rettighed alt afhængig af perspektivet i whistleblower-ordningen (Vandekerckhove og Tсахuridu 2010). Atter andre studier undersøger indholdet i virksomheders nedskrevne whistleblowing-politikker (Hassink, Vries og Bollen 2007), betydningen af hvordan de kommunikerer til medarbejderne (Lee og Fargher 2012), og i hvilket omfang indførslen af ordningerne fører til et øget antal indberetninger (Trygstad 2010). Også de juridiske aspekter af whistleblower-ordningernes implementering og funktion har været genstand for undersøgelse (Lewis 2001, 2002, 2006; Lind 2011; Søndberg og Winther 2011; Johnsen 2011:1) sammen med de nye mulighedsbetingelser, ordningerne sætter for ledelsen (Smith og Oseth 1993).

Den relativt sparsomme forskning på området understøtter imidlertid relevansen af at iagttage whistleblower-ordningen som en form for organisatorisk styring, hvilket vil være perspektivet i det følgende. Det teoretiske udgangspunkt er således den sene Foucaults nyligt publicerede forelæsningsrækker om magtteknologiernes historie fra midten af det sekstende århundrede og fremefter (Foucault 2008, 2009) samt efterfølgende læsninger heraf, der søger at operationalisere disse til analyser af samtidens organisationer (fx Munro 2012; Villadsen 2013).

Foucaults arbejde har inspireret en lang række undersøgelser af magt og styring i moderne organisationer (se fx Burchell, Miller og Gordon 1991; Dean 2006; O'Malley, Weir og Shearing 1997; Rose og Miller, 2010; Rose 1990, 1999). Receptionen af Foucault inden for organisationsstudier har dog i høj grad været koncentreret om hans måske mest indflydelsesrige værk *Overvågning og Straf*, hvilket har medført et stort fokus på organisationens disciplinering og panoptiske overvågning, hvor opgaven for ledelsen i høj grad forstås som skabelsen af føjelige kroppe og en lydlig medarbejderstab (Foucault 2002; Munro 2012:349). I forlængelse heraf har flere af disse studier mødt kritik for at nære en overdreven tiltro til effektiviteten af overvågningsteknikker, og i den forbindelse levne for lidt plads til menneskelig agens (Newton 1998; Thompson og Ackroyd 1995; Townley 2005). Endvidere er studierne blevet kritiseret for at operere med en rigid, antagonistisk modsætning imellem ledelse og medarbejdere og med en forståelse af magten som udgående fra ledelsen, der frit kan anvende forskellige styringsinstrumenter til at kontrollere og undertrykke medarbejderne (McKinlay 2002; Munro 2012:350). Det store fokus på disciplin og overvågning har endvidere medført, at Foucaults senere værker, herunder dem der beskæftiger sig med sikkerhedsanordninger og biopolitik, i et vist omfang er blevet overset (Munro 2012:349–50).

EN HISTORIE OM TEKNIKKERNE

I forlængelse heraf tages der i det følgende udgangspunkt i nyere læsninger af især Foucaults senere arbejde, der søger at imødegå denne kritik og udstikke nye veje for den foucaultiansk inspirerede organisationsforskning (Munro 2012; Villadsen 2013). I nærværende tidsskrift har Villadsen (2013) for nylig præsenteret et bud på en specificering af Foucaults teknologibegreb, bl.a. inspireret af Mitchel Dean (1996), hvor teknologi ikke forstås som en betegnelse for et konkret redskab, men derimod et system af forbundne praksisformer (Villadsen 2013:59). De konkrete redskaber såsom MUS-samtaler, evalueringsskemaer eller whistleblower-ordninger benævnes i stedet *teknikker*. *Teknologien* er omvendt en betegnelse for »et konglomerat eller en serie af teknikker, som er systematisk forbundne og investeret med en sær-

lig *rationalitet*» (Villadsen 2013:62). Teknologien forstås dermed som det samlede rationaliserede system, der kan identificeres, når en række konkrete teknikker intensiveres, multipliceres og forbindes. Et oplagt eksempel er her Foucaults beskrivelse af udviklingen af den disciplinære teknologi i det 19. århundrede, som en 'teknisk mutation' af forskellige konkrete teknikker på tværs af forskellige organisationer såsom hæren, fængslet, skolen mv. i et fælles styringsmæssigt imperativ (Foucault 2008:14–15; Villadsen 2013:60).

Foucault beskriver i forelæsningsrækken fra 1978 opkomsten og den gradvise sammenvævning og overlappning af de tre 'store' magtteknologier i vestlige samfund, nemlig loven, disciplinen og sikkerhedsanordningerne (Foucault 2008:14). Den juridiske teknologi, eller suverænitet, forstås som systemet med en binær opdeling mellem det tilladte og det forbudte og en kobling af bestemte lovovertredelser med bestemte straffe (Foucault 2008:11). Disciplinen, der som nævnt er relativt velbeskrevet inden for foucaultianske organisationsstudier, introducerer på sin side et supplement til loven i form af en lang række tilhørende effekter, som kan være politimæssige, lægelige eller psykologiske, og som sigter mod en overvågning, diagnosticering og omformning af individerne (Foucault 2008:11–12). Imens disciplinen er interesseret i den enkelte krop som styringsobjekt, er *sikkerhedsteknologien* derimod fokuseret på befolkningen som helhed, som kan overskues igennem nye biopolitiske vidensformer som statistik, medicin og kriminologi. Foucault beskriver i forlængelse heraf sikkerhedsapparatet som centrifugalt – det udvider sig, så der hele tiden indlemmes nye elementer, som skal organiseres i større og større kredsløb. Dette står i modsætning til disciplinen, der ses som centripetal – den afgrænser, indelukker og fikserer (Foucault 2008:51). For disciplinen kræver enhver afvigelse fra normen således en irettesættende intervention, imens sikkerhedsapparatet først søger at indlemme denne afvigelse i en kvasi-naturlig cirkulation og i liberalistisk ånd kun intervenserer, når faren ved at lade tingene ske kalkuleres til at være større end interventionens pris (Munro 2012:347). Sikkerhedsteknologien har således i modsætning til disciplinen ingen ambition om at regulere i en sådan grad, at det uønskede fuldkomment elimineres. Ambitionen er snarere at facilitere allerede forekommende, 'naturlige' processer og cirkulationer og maksimere de positive elementer samt minimere de negative og risikable (Foucault 2008:26).

En væsentlig pointe i forlængelse af de tre prototypiske magtteknologier er, at de ikke skal forstås som adskilte i et forløb, hvor den ene afløser den anden, og hvor de der dukker op, får de foregående til at forsvinde (Foucault 2008:16,76). Ifølge Foucault handler det således ikke om sikkerhedsmekanismer, der træder i stedet for disciplineringsmekanismer, som igen er trådt i stedet for juridisk-retslige mekanismer (Foucault 2008:14):

I stedet handler det om en række komplekse konstruktioner, i hvilke det, der ændrer sig, selvfølgelig er teknikkerne, som bliver fuldkommengjorte eller i hvertfald mere indviklede, men det, der især ændrer sig, er den fremherskende egenskab eller rettere systemet af korrelationer mellem de juridisk-retlige mekanismer, disciplineringsmekanismerne og sikkerhedsmekanismerne. Sagt på en anden måde får man en historie, som bliver til en historie om selve teknikkerne. (Foucault 2008:14)

Magtteknologierne supplerer, overlapper og væver sig altså ind i hinanden på måder, som afspejles i de enkelte konkrete teknikker. Fx kan fængselsstraf som teknik, der oprindeligt opstod i forbindelse med den juridisk-retlige teknologi, også fungere som en korrigerende og disciplinerende anordning, ligesom en sikkerhedsberegning kunne gøre strenge straffe meningsfulde ved at indskrive lovovertrædelsen i en sandsynlighedskalkule og en serie af mulige hændelser (Foucault 2008:10–13; Villadsen 2013:65). Disse typer af overlap og sameksistenser mellem magtteknologierne giver i forlængelse heraf anledning til friktioner, modsætninger og paradokser, som sætter sig igennem i de enkelte teknikker. Man kan således identificere en form for *oscillering* (Villadsen 2013:56) mellem forskellige teknologier, hvor det enkelte problem eller den enkelte teknik skifter karakter alt efter hvilken type teknologisk rationalitet, den gennemstrømmes af. Dermed bliver spørgsmålet om, hvordan det enkelte problem eller den enkelte teknik egentlig skal forstås, ubestemmeligt. Den teknologiske fiksering af en teknik kan således let miste sit greb, når teknikken integreres i en anden teknologi, eller når flere teknologier sammenvæves i teknikken. Denne ufuldendthed i den teknologiske fiksering kan forstås som en *funktionel overdetermination* (Foucault 1980:195) og understreger, at tilstedeværelsen af en flerhed af inkongruente skematikker for iagttagelse og handling, betyder at teknologierne ikke determinerer organisatoriske processer, men derimod efterlader plads til menneskelig agens (Villadsen 2013:66).

ANALYSESTRATEGI OG METODE

Hermed når vi frem til analysestrategien i denne undersøgelse af whistleblower-ordningen som et nyt styringsinstrument. Ordningen iagttages således som en *teknik*, et konkret redskab, der ikke er endeligt fikseret, men kan integreres i en række forskellige *teknologier* såsom disciplin, sikkerhed mv., hvorved whistleblower-ordningen får forskellige meninger og funktioner. Analysen af whistleblower-ordningen foretages altså ved at illustrere, hvorledes den tager sig forskelligt ud alt efter, hvilken teknologi den begribes igennem og søges integreret i. Dermed gives et overblik over whistleblower-ordningens forskellige styringspotentialer og i forlængelse heraf også dens ubestemmelighed som styringsteknik og forskellige mulige organisatoriske

virksomheder, der ansøger om at få godkendt en ordning, skal beskrive dens formål og funktion. Her er alle ansøgninger fra danske organisationer således gennemlæst med henblik på at opnå et generelt billede af motivationen for og opbygningen af whistleblower-ordninger i Danmark¹⁰. For det andet findes disse programmatisk beskrivelser i forbindelse med eksterne operatørs beskrivelser og instruktioner til brug af de løsninger, der tilbydes til bl.a. danske organisationer i relation til implementering og facilitering af whistleblower-ordninger. Disse findes først og fremmest online på de eksterne operatørs hjemmesider, hvor der således er indhentet omkring 200 siders relevante dokumenter i form af white papers, reklamebrochurer, blogindlæg mv. Det empiriske materiale er i forlængelse heraf efter foucaultiansk forbillede sorteret og organiseret ved at følge teksternes implicite og eksplicite indbyrdes referencer, indtil der kunne iagttages en vis redundans og cirkularitet i argumenter og beskrivelser (Foucault 1971:154; Villadsen 2006:100; Åkerstrøm Andersen 1999:48). Teksterne har således i analysen status af repræsentative eksempler, der illustrerer, hvordan whistleblower-ordninger bliver forsøgt integreret ind i en flerhed af forskellige magtteknologier og tilhørende rationaliteter. Analysen har dermed til hensigt at påpege potentialet for integration, snarere end at måle styrken af eller på anden vis påvise denne integration. Dertil er pladsen for trang og det teoretiske og empiriske setup for begrænset. I forlængelse heraf stræber analysen ikke efter at være alment generaliserbar, men skal snarere ses som en række teoretisk og empirisk informerede refleksioner om whistleblower-ordningens styringspotentialer og mulige organisatoriske virkninger, der har til formål at bidrage til diskussionen om, hvordan dette nye organisatoriske fænomen skal forstås.

Ved at studere prækriptive, programmatisk beskrivelser af whistleblower-ordningerne, der belyser intentionen, rationaliteten og potentialet i styringen (se fx Foucault 1991c:80–81; Villadsen 2013:67), fravælges således også samtidig metoder som interviews, fokusgrupper eller etnografiske observationer, der ville gøre det muligt at iagttage effekter og konsekvenser af, samt modstand mod installationen af en whistleblower-ordning i en organisation. Sådanne studier har vi stadig til gode, og de vanskeliggøres i nogen grad af, at mange organisationer har udvist visse reservationer over

for at indvie udenforstående, herunder også medarbejderne, mere specifikt i ordningens konkrete effekter og resultater (IDA 2012:14,25).

DISCIPLIN, KONTROL OG OVERVÅGNING

Starter vi kronologisk med teknologierne, der supplerer suveræniteten¹¹, kan der identificeres en række disciplinære potentialer i whistleblower-ordningen, der indikerer en mulig integration af denne teknologi heri. Disciplinen, som Foucault så berømt har beskrevet (Foucault 1991a), er således bl.a. kendetegnet ved overvågningen, der som teknik aktualiserer den disciplinære magt gennem den overvågedes selv-disciplinering. Den klassiske metafor er her Jeremy Benthams panoptikonmodel, hvor fangetårnet i midten af fængslet får de indsatte til at føle sig konstant overvågede, uanset om de bliver det eller ej. Den disciplinære magt virker således ved, at den overvågede i kraft af den blotte risiko for at blive overvåget, begynder at disciplinere sig selv (Foucault 1991:201). På den måde har overvågningen en forebyggende effekt, hvilket også er målet for disciplinen (Foucault 1991:169). Dette potentiale gør sig også gældende i whistleblower-ordningen. Den eksterne operatør Compliance Concepts Inc. (CCI) udtrykker det således i sin selvbeskrivelse:

CCI was established to help organizations create a control environment (...) which reduces the likelihood of errors or situations of non-compliance¹².

Whistleblower-ordningen hjælper altså organisationen med at skabe et 'kontrol-miljø', der mindsker sandsynligheden for fejl og 'non-compliance', hvor compliance her forstås i betydningen 'overholdelse af regler og retningslinier'. Homologt til Panoptikon, overflødigdgør whistleblower-ordningen således i dette perspektiv overdreven styring og intervention, idet korrupte handlinger mv. begrænses af risikoen for at blive overvåget af sine kollegaer (Vandekerckhove 2006:139). Alle overvåger potentielt alle, hvilket kan have en præventiv effekt over for amoralske handlinger som korrupsion, svindel m.m. (Miethe og Rothschild 1994:325,342,343).

Foucault beskriver, hvorledes det grundlæggende i den panoptiske ide handler om at:

placere nogen – et øje, et blik eller et overvågningsprincip i centrum – som kan spille på sin suverænitæt over for alle de individer [som befinder sig] inden i denne magtmaskine. På den måde kan man sige, at panoptikon er den mest fortidige suveræns ældste drøm: Ingen af mine undersåtter skal unddrage sig og ingen af deres bevægelser skal være mig ukendte. (Foucault 2008:72–73)

Denne passage, hvor Foucault beskriver den moderne disciplins arkaiske elementer, synes også at beskrive visse aspekter af whistleblower-ordningen som teknik. I takt med organisationens stigende kompleksitet (Qvortrup 1998) og stadig mere autonome og selvledende medarbejdere (Andersen 2006; Bovbjerg 2005; Andersen 2007) er den således blevet tiltagende mere uoverskuelig for ledelsen. Her gør whistleblower-ordningen det muligt, på trods af disse udfordringer, at bevare et vist overblik over, hvad der foregår rundt omkring i organisationens krinkelkroge. Som det lyder hos den eksterne operatør Expolink:

It is impossible for management to constantly monitor their entire operations. By entrusting staff to be guardians of your business, you protect it and help ensure long term success. (Bridgen og Matthewson 2013:19)

Suverænenes utopiske drøm, som beskrevet af Foucault i den ovennævnte passage, hvor ingen undersætter må kunne undslå sig suverænenes blik, bliver således i whistleblower-ordningen erstattet af en ordning, hvor medarbejderne gøres til organisationens 'vogtere'. Til at adressere medarbejdernes eventuelle betænkeligheder ved at påtage sig denne subjektposition, som en forlængelse af 'suverænenes øje', anbefaler Expolink videre, at ledelsen anvender følgende formulering, når den informerer medarbejderne om ordningen:

Most of your colleagues are fair and honest; your Company knows this. However, a small minority can behave irresponsibly or even commit illegal acts. Your employer understands how difficult it can be for any employee, aware of these situations, to bring them to their attention. (Bridgen og Matthewson 2013b)

Denne bevægelse, hvor ledelsens 'suveræne øje' i centrum af organisationen erstattes og suppleres af medarbejdernes multiple, decentrale blikke, synes at være en parallel til Deleuzes beskrivelse af bevægelsen fra disciplinsamfund til et *kontrolsamfund* (Deleuze 2006). I disciplinsamfundet er sigtet at afrette individer i institutioner (fængsler, fabrikker mv.), sådan at individets liv formes gennem en stadig vekslen mellem institutioner. I kontrolsamfundet er kontrollen derimod kendetegnet ved at være uafhængig af institutioner, og organisationen beskrives i forlængelse heraf som en allestedsnærværende *sjæl* eller *gas* (Ibid. 214). I stedet for at overvåge i aflukkede rum, som disciplinen gør det, er kontrollens bestræbelse derfor i stedet at indskrive sig overalt, hvor der kan forekomme kriminel eller asocial adfærd. Også Rose har blik for denne bevægelse:

In our societies of control [...] it is not a question of instituting a regime in which each person is permanently under the alien gaze of the eye of power

exercising individualizing surveillance [...] Surveillance is 'designed in' to the flows of everyday existence. (Rose 1999:243)

I dette perspektiv kan whistleblower-ordningen forstås som en strategisk spredning af kontrol, som følger virksomhedens medarbejdere ind i alle det moderne arbejdslivs sfærer via kollegaens overvågende blik.

At udlæse disciplinær afretning og panoptiske figurer i det moderne arbejdsliv er som allerede nævnt ikke noget nyt inden for organisations- og ledelsesstudier (Munro 2012:349), og i et forsøg på at imødekomme den omfattende kritik, der er blevet rettet mod disse typer af studier, er en enkelt tilføjelse på sin plads her. Det disciplinære potentiale i whistleblower-ordningen indebærer således ikke, at den blot er et redskab, der frit kan anvendes til at styre organisationen og overvåge medarbejderne, uden at teknikken også har styringseffekter på den, der anvender den (jf. Villadsen og Karlsen 2008:348). I forbindelse med sin implementering af whistleblower-ordningen skal organisationen således bl.a. foretage en række strategiske vurderinger og bl.a. overveje, i hvilket omfang ordningen er i overensstemmelse med organisationens »*mission, vision, mål, strategi og ikke mindst værdisæt*« (KPMG 2011:3). Desuden skal organisationen forberede kanaler og kommunikationsveje for indberetningerne samt inkorporere de potentielt ganske alvorlige whistleblower-indberetninger i sin ledelsesstrategi (IDA 2012:18). Derudover skal der udarbejdes en strategi for information til medarbejdere og offentlighed mv. (IDA 2012:24). Endvidere har den ovenstående analyse ingen udsigelseskraft ift. effektiviteten af den panoptiske overvågning, idet der som nævnt blot påpeges et styringspotentiale. Endelig er kritikken af Foucaults studier af disciplin i det moderne arbejdsliv som nævnt også rettet mod det forhold, at Foucaults senere arbejde, hvor han beskæftiger sig med de styringsformer, der opstår i begyndelsen af 1900-tallet, i vidt omfang er blevet overset. I den forbindelse – samt i argumentationen for whistleblower-ordningen som funktionel overdetermineret styringsteknik – er det således oplagt at flytte blikket fra den disciplinære teknologiske potentielle integration i ordningen til den sikkerhedsmæssige teknologiske ditto.

SIKKERHED OG CIRKULATIONSFRIHED

Sikkerhedsmekanismernes udgør et væsentligt tema i Foucaults beskrivelser af de mere moderne former for styring, hvor biopolitikken opstår som supplement til disciplinen (Foucault 2008, 2009). Det sker dog uden på nogen måde at afløse den (Foucault 2008:13), hvorfor magtteknologiernes overlap og samtidighed i forbindelse med whistleblower-ordningen ikke nødvendigvis er en overraskende iagttagelse.

I *College de France*-forelæsningerne, der også kan ses som en slags genealogi over liberalismen, blotlægger Foucault en tæt sammenhæng mellem en liberal frihedskonception, hvor fokus er på at lade tingene ske, *laissez-faire*, og opkomsten af sikkerhedsmekanismerne (Foucault 2008:54–56; Munro 2012:347). Sammen med den statistiske viden danner liberalismen og dens økonomiske rationalitet således rammen omkring sikkerhedsmekanismerne, hvis fokus i forlængelse heraf bliver at kontrollere og regulere cirkulationen af mennesker, sygdomme, varer etc., inden for populationen. Problemet er dermed:

(...) ikke så meget at fastholde og afmærke territoriet som at lade cirkulationerne finde sted, at kontrollere cirkulationerne, sortere de gode fra de dårlige, sørge for, tingene bevæger sig, at de uden ophør forskydes og flyttes, at tingene til stadighed går fra det ene punkt til det andet, men på en sådan måde, at cirkulationens indbyggede farer annulleres på samme tid. (Foucault 2008:71)

Skiftet fra disciplin til biopolitik og sikkerhedsmekanismer kan altså forstås som et skift fra disciplinens indespærrende kategorisering til biopolitikken og sikkerhedsapparatets administration af det levende eller 'management of circulations' (Munro 2012). Her er den centrale problemstilling således: »Hvordan bør tingene cirkulere, og hvordan bør de ikke cirkulere?« (Foucault 2008:71). Og den liberale frihed bliver her netop til en cirkulationsfrihed – dvs. muligheden for bevægelse, flytning og processer, hvor folk og ting cirkulerer (Foucault 2008:55). Denne problemstilling synes også at dukke op i forbindelse med whistleblower-ordningen, der således kan ses som et forsøg på at oprette en form for infrastruktur for kritiske ytringer (se Willig 2009), der regulerer cirkulationen af potentielt skadelig information om organisationen. Denne information møder således i første omgang visse barrierer for sin frie cirkulation. Den eksterne operatør Human Time A/S formulerer det på denne måde:

Man hører ofte begreber som »ytringsfrihed på arbejdspladsen« og »en åben virksomhedskultur«, når virksomheder beskriver, hvorfor de ikke behøver en egentlig whistleblower-ordning. Men kommer der en konkret henvendelse om ulovligheder på arbejdspladsen som f.eks. svindel, bestikkelse, miljøforurening m.m., glider disse begreber let over i teoriens verden. Meget få medarbejdere tør tage en åben dialog, hvis de bemærker, at en kollega ikke overholder reglerne. Der er simpelt hen for mange uheldige eksempler på, at en medarbejder, der hjælper virksomheden med at gøre opmærksom på interne ulovligheder, bliver »belønnet« med repressalier eller måske endda en fyreseddel. (Human Time og Mau 2013:1)

Frygt for repressalier blokerer således for den frie cirkulation af denne type ytringer i en organisation. Whistleblower-ordningen forstås i forlængelse heraf som en løsning på dette problem, der ikke alene muliggør cirkulationen af ytringer, der tidligere var uden for cirkulation, men også samtidig installerer en effektiv cirkulation af informationen efter medarbejderen har ytret sig. Whistleblowing iagttages i whistleblower-ordningen således ikke som en enkeltstående handling, men som »en fortløbende proces, der starter det øjeblik en medarbejder opdager noget problematisk og først slutter når sagen er afsluttet og de relevante modtagere er informeret om sagens forløb« (Bridgen og Matthewson 2013:1). I forlængelse heraf lyder en typisk beskrivelse af en whistleblower-ordning på Datatilsynets hjemmeside:

Formålet er at etablere en whistleblower-ordning (...) således at oplysninger om bestikkelse, korrupsion samt fejl, mangler og ulovligheder ved St. Jude koncernens (...) regnskaber, bogføring og bankforretninger forårsaget af virksomhedens medarbejdere kan indrapporteres og behandles hurtigt og fortroligt.¹³

Det er altså ikke blot indrapporteringen af informationen, som whistleblower-ordningen faciliterer – det er også den efterfølgende *behandling* heraf. Både internt i organisationen, samt hos de eksterne udbydere findes der således nøje specificerede procedurer for, hvordan informationen skal cirkulere. Hos den eksterne operatør Expolink initieres cirkulationen eksempelvis, når en rapport indgives til virksomhedens anonyme telefonlinje fra en whistleblower hos en af Expolinks klient-organisationer. Få timer herefter sendes denne rapport videre til en eller flere af klient-organisationen forudbestemte modtagere, der ringes op af Expolink, som beder dem oplyse deres personlige PIN-kode, der skal bekræftes, hver gang en ny rapport modtages. Efter Expolink har talt i telefon med den autoriserede modtager, sendes rapporten via en krypteret e-mail til vedkommende. Hvis ingen autoriserede modtagere er tilgængelige, tilbageholdes rapporten indtil dette er tilfældet. Når rapporten er modtaget af klienten, faxer eller e-mailer denne en bekræftelse, hvorefter Expolink skiller sig af med al information om opkaldet ved hjælp af en sletningsmetode, der gør informationen umulig at genskaffe¹⁴. Herefter begynder informationen sin cirkulation inden for organisationen, den oprinder fra. Også her faciliteres den via præcise og detaljerede retningslinjer. Eksempelvis findes der ofte meget detaljerede kommandoveje for, hvem der undersøger de anklager, som informationen bringer til torvs, og under hvilke omstændigheder forskellige personer har adgang til informationen¹⁵.

Whistleblower-ordningen giver således frihed til, at informationen kan cirkulere, men regulerer samtidig denne cirkulation ganske minutiøst.

Foucault beskriver i forlængelse heraf, hvordan cirkulationsfriheden i sikkerhedsteknologien bliver sammenvævet med procedurer for kontrol og tvangsudøvelse (Foucault 2009:86). Men disse kontrolmekanismer udgør ikke en begrænsning af den enkeltes frihed, fordi frihed i denne liberale styringsform ifølge Foucault indbefattede:

(...) mekanismer, hvis funktion er at frembringe, befordre, forøge frihederne, at indføre mere frihed i kraft af mere kontrol og flere indgreb. Det vil sige, at her er kontrollen ikke blot, som i panoptismens tilfælde, den nødvendige modvægt til friheden. Den er dennes drivkraft. (Foucault 2009:87)

Kontrol bliver altså ikke set som værende i et modsætningsforhold til den enkeltes frihed, som i disciplinen, men forstås i stedet som den nødvendige ramme, inden for hvilken friheden kan udøves (Munro 2012:347). En parallel til denne figur kan identificeres i whistleblower-ordningen. Her gives medarbejderen således en ekstra frihed i form af friheden til at kunne ytre sig om amoralske eller ulovlige forhold på arbejdet. Men denne frihed sikres netop igennem kontrol, så der er tale om en slags kontrolleret ytringsfrihed. Whistleblower-ordningen gør det således muligt at kontrollere cirkulationen af visse typer ytringer i organisationen, og kontrollerer altså medarbejderens ytring samtidig med, at den giver frihed til den. Ytringen guides således i en særlig retning og indgår i et dertil indrettet organisatorisk kredsløb og cirkulerer dermed på en måde, som er ønsket og reguleret af organisationen.

I modsætning til disciplinen søger sikkerhedsmekanismen ikke i første omgang at etablere et lydighedsforhold imellem suverænen og hans undersåtter. Sikkerhedsmekanismen skal således ikke tilsluttes aksens suveræners undersåt, men skal derimod ifølge Foucault tilslutte sig 'naturlige' processer og fænomener, som den søger at påvirke indefra. Sikkerhedsmekanismerne har således ifølge Foucault en tendens til at annullere disse processer eller fænomener, ikke i form af forbud som 'dette er forbudt' eller 'dette vil ikke ske', men i form af en fortløbende annullering af fænomenerne gennem fænomenerne selv (Foucault 2008:72):

Med andre ord, loven forbyder, disciplineringen foreskriver, og sikkerheden har grundlæggende som funktion at svare på en virkelighed på en sådan måde, at dens svar annullerer denne virkelighed – annullerer den eller begrænser den eller bremser eller regulerer den – uden at forbyde eller foreskrive (...). Det er denne regulering i virkelighedens eget element, som jeg tror, er grundlæggende for sikkerhedsforanstaltningerne. (Foucault 2008:53)

Det fænomen, whistleblower-ordningen anskuet som sikkerhedsteknik søger at tilslutte sig og regulere, er således ytringer om kritisable forhold i organisationen. Disse udgør en risiko og kan – eksempelvis via traditionel whistleblowing eller en årvågen presse – lede til offentlige PR-skandaler, der kan skade organisationens omdømme. Omvendt kan de under de rette omstændigheder bruges til at bringe organisationen tilbage på rette spor, inden den problematiske adfærd får konsekvenser for organisationens omdømme og indtjening. Således beskrives whistleblower-ordningen hos den eksterne operatør Navex Global som et ledelsesværktøj (Petry 2012:4–5), der gør det muligt for ledelsen og bestyrelsen at reagere på små problemer før »[...] de resulterer i større problemer, som er synlige for den brede offentlighed« (Petry 2012:7, egen oversættelse). Whistleblower-ordningen tilslutter sig således disse risikable ytringers virkelighed og søger ikke at regulere dem gennem forbud som 'du må ikke ytre dig om ulovlige og amoralske forhold i organisationen'. Reguleringen sker derimod gennem disse ytringer selv: 'Du er fri til at ytre dig om ulovlige og amoralske forhold i organisationen – det kan ske uden repressalier gennem whistleblower-ordningen'. Ordningen giver altså plads til at lade ytringerne ske, lade dem gå sin gang og cirkulere, men opstiller samtidig nogle betingelser, hvorunder denne cirkulation kan foregå. Medarbejderen gives derved en ny frihed, idet han kan ytre sig om forhold, hvor han måske tidligere frygtede repressalier, men samtidig er denne frihed nøje afpasset organisationens interesser. Foucault beskriver således netop sikkerhedens problem som en beskyttelse af de kollektive interesser mod den individuelle interesse: »Arbejderens frihed må ikke være en fare for virksomheden og for produktionen« (Foucault 2009:84–85).

Whistleblower-ordningens effektive og fortrolige beskyttelse imod problematiske praksisser kan altså forstås som en form for profylaktisk risikominimering. Risiko er således et centralt element i whistleblower-ordningen, der indstiftes allerede inden dens implementering, idet det her anbefales at foretage en såkaldt »risiko-analyse«, der kan lede til »en mere præcis kravspecifikation til ordningen« (KPMG 2011:4). I foucaultianske termer kunne man sige, at det der her anbefales inden implementeringen af ordningen, er at foretage en kalkulation af, hvorledes man på mindst risikabel vis tilslutter sig de risikable ytringer i organisationen.

Foucault beskriver i forlængelse heraf, hvordan begreber som 'tilfælde', 'sikkerhed' og 'farlighed' opstår som centrale forestillinger i sikkerhedsmekanismen (Foucault 2008:68). Sikkerhedsteknologien iagttager således sit regeringsobjekt, befolkningen, som en slags naturfænomen, der ikke kan ændres pr. dekret, som det er tilfældet i suveræniteten, men hvis adfærd derimod kan kalkuleres, monitoreres og til en vis grad modificeres og reguleres (Foucault 2008:78). Regeringsobjektet består og afhænger således af komplekse, og modificerbare variable, der afhænger af tilfældigheder, individuel

adfærd og forskellige konjunkturer. Disse er dog langt fra arbitrære og kan i et vist omfang forudses: »Disse fænomener, som burde være uregelmæssige, er det imidlertid tilstrækkeligt at observere, betragte og føre regnskab med for at indse, at de faktisk er regelmæssige.« (Foucault 2008:81) Denne iagttagelse af regelmæssighed bliver bl.a. mulig igennem statistikken (Foucault 2008:14–15,68), som kan bruges til at kalkulere serier af mulige begivenheder (Foucault 2008:27) og i forlængelse heraf fastlægge et gennemsnit, der betragtes som optimalt, samt nogle grænser for det acceptable, som ikke må overskrides (Foucault 2008:12).

I forlængelse heraf gør whistleblower-ordningen det således også muligt at iagttage organisationen igennem statistiske opgørelser. Det sker gennem oversigter over indberetningerne til ordningen. Disse har en værdifuld funktion for organisationen og i Expolinks instruktionsbog til brug af whistleblower-ordningen lyder det fx:

If companies don't use the data collected from their whistleblowing hotline reports in a progressive manner (analyzing trends, investigation and resolution, etc.) it negates the benefits of the service considerably (Bridgen og Matthewson 2013:26).

Hos de eksterne operatører registreres således data fra hver eneste henvendelse på whistleblower-ordningens anonyme hotline og krypterede hjemmeside, herunder dato, tid, emne for opkald, mv. Det giver mulighed for at identificere de steder i organisationen, hvorfra der kommer flest henvendelser, og i forlængelse heraf eventuelt implementere præventive ordninger, der adresserer de forhold, der har været emner for henvendelserne. Ligeledes kan statistikken give et overbliksbillede over den generelle risikosituation i organisationen; hvilke emner rettes der henvendelser om, hvem henvender sig typisk, hvilken afdeling/hvilket land kommer de typisk fra osv. (Bridgen og Matthewson 2013:27). De eksterne operatører tilbyder således månedlige rapporter over aktiviteten i whistleblower-ordningen samt en rullende årlig oversigt, der giver det store overblik over ytringer om kritisable forhold i organisationen (Bridgen og Matthewson 2013c). Via disse oversigter bliver medarbejdernes ytringer om problematiske forhold således i et vist omfang kalkuler- og modificerbare, ligesom det bliver muligt at iagttage og regulere dem som et levende og cirkulerende styringsobjekt og herigennem reducere de risici, der er forbundet med at tillade cirkulationen.

Denne regulering af og gennem cirkulation ses også i forbindelse med kobber-vaccinen i 1700-tallet, som Foucault beskriver som et tidligt eksempel på en typisk sikkerhedsmekanisme. I stedet for på forskellig vis at forsøge at forhindre sygdommen, som det hidtil havde været praksis, er vaccine-teknikken således for Foucault et udtryk for, at der tages udgangspunkt i at

regulere sygdommen igennem dens cirkulation. Vaccinationen er tillige en fremprovokering af noget, som på sin vis er kobbersygdommen selv, men som gør det muligt at annullere sygdommen i samme øjeblik som vaccinationen: (...) »ved at tage afsæt i denne første lille og kunstigt indpodede sygdom, kunne man forebygge eventuelle senere angreb af kobber«. (Foucault 2008:65) En lille og kunstig dosis af det risikable og farlige styringsobjekt kan altså eliminere dette objekts skadevirkning på længere sigt.

Whistleblower-ordningen har også her den samme morfologi som vaccinationen. Ved at tage udgangspunkt i en 'lille og kunstigt indpodet' whistleblowing kan man forebygge eventuelle senere skandale-sager, hvor medarbejdere henvender sig til eksterne aktører som presse, myndigheder mv.

Netop kunstigheden ved whistleblowing i whistleblower-ordningen samt det forhold, at den kan synes 'mindre' end traditionel whistleblowing, kan forklares med udgangspunkt i den risiko og fare, der traditionelt er knyttet til begrebet. For både ytringens afsender og samfundet som helhed kan whistleblowing således have store og alvorlige konsekvenser (se fx Greenwald og Poitras 2013). Et af hovedformålene med den 'kunstige' whistleblowing i ordningerne synes i forlængelse heraf netop at være en reduktion af risikoen for disse alvorlige konsekvenser. Denne moderne og faciliterede whistleblowing kan i forlængelse heraf også forstås som *koffeinfri* (du Plessis 2014a) idet den, på samme måde som koffeinfri kaffe, er et kunstigt produkt, der er frataget sin potentielt skadelige grundingrediens, men ellers stadig minder om det oprindelige produkt. Den potentielt skadelige grundingrediens er for whistleblowingens vedkommende de mulige konsekvenser for medarbejderen, der står frem med kritikken, samt informeringen af offentligheden og de konsekvenser for organisationen, der måtte følge heraf. Denne form for beskyttet og faciliteret whistleblowing, som ordningerne er udtryk for, er i forlængelse heraf også blevet kaldt for 'whistleblowing uden whistleblower' (Alford 2001:36).

DIALOG OG DE TAVSES TALE

I tillæg til disciplinen og sikkerheden synes også en nyere teknologi, som Foucault ikke selv har beskrevet, at have potentiale til at integrere sig i whistleblower-ordningen som teknik. Villadsen og Karlsen (2008) har således foreslået *dialog* som en ny form for »*governmental teknologi*« (Villadsen og Karlsen 2008), som i det følgende læses igennem det ovenfor præsenterede teknologi-begreb. Opkomsten af denne teknologi beskrives som en tiltagende *dialogisering* af moderne organisationer, forstået som tendensen til at de, der før var tavse, skal have mulighed for at tale, og de der før talte, nu skal lytte (Villadsen og Karlsen 2008).

Tendensen ses som respons på en generel kritik fremført i de vestlige velfærdsstater i løbet af de sidste 25–30 år, som er rettet mod arrogante autoriteter og ‘gammeldags’ hierarkisk ledelse (Villadsen og Karlsen 2008:346). I stedet er opstået en opfattelse af, at ‘umyndiggjorte’ medarbejdere, ‘hospitaliserede’ patienter og ‘klientiliserede’ klienter bør sige fra over for undertrykkende ledelse og ekspertvælde (Ibid): »*Dialogen bliver i forlængelse heraf i stigende grad fremsat som løsning på problemer om magtudøvelse og ledelse, og når dialogen ikke virker, er mirakelmidlet mere dialog.*« (Villadsen og Karlsen 2007:9) Dialogisering ses således både i socialarbejde og HR, men også i bl.a. ældrepleje, coaching og forskellige former for ledelse, hvor redskaber som MUS-samtaler, 360 graders evalueringer og motiverende samtaler, der lader medarbejdere og klienter kommer til orde, i stigende grad vinder indpas (Villadsen og Karlsen 2008:346).

Whistleblowingens opkomst kan også læses ind i denne tendens. Whistleblowing blev således første gang tematiseret i en organisatorisk kontekst i 1972 af aktivisten Ralph Nader, hvor den blev forstået som et værn mod organisationens tiltagende magtposition over for sine medarbejdere og samfundet som helhed (Vandekerckhove 2006:8; Near, Baucus og Miceli 1993; P., Rehg, Near og Ryan, 1999): »*The large organization is lord and manor, and most of its employees have been desensitized much as were medieval peasants who never knew they were serfs*« (Nader 1972:3). Whistleblowing er således i sit udgangspunkt netop et forsøg på dialogisering, hvor de umyndiggjorte tavse medarbejdere kommer til orde over for de talende chefer og magthavere.

Forestillingen, der ligger til grund for den dialogiske teknologi, er ifølge Villadsen/Karlsen, at talen er mere autentisk og frigjort fra magten, når den kommer fra en medarbejder eller en klient. Præmissen for denne forestilling er endvidere antagelsen om, at de tavse pr. definition er undertrykte, og at tale pr. definition er frigørende (Villadsen/Karlsen 2008:347). I forlængelse heraf påpeger Villadsen/Karlsen dog, at dialog netop ikke er udtryk for et magtfrit rum, hvor de tavse bliver frigjort gennem talen, men derimod skal ses som en indførsel af nye former for ledelse og selvledelse, hvor den talende bindes fast til sine ord af den ‘strategisk’ lyttende leder eller sagsbehandler (Ibid.). Talen formes således på bestemte måder i samtalen, hvilket har konkrete magteffekter.

Whistleblower-ordningen minder som teknik umiddelbart ikke meget om en dialog, hvor to mennesker sidder ved et bord og taler sammen, som det fx er tilfældet ved en MUS-samtale. Enkelte dialogiske elementer synes dog alligevel at kunne spores i whistleblower-ordningens teknikalitet. Fx trænes medarbejderne hos de eksterne operatører, der modtager opkald via whistleblower-ordningens anonyme hotlines, i at gøre samtalen så behagelig som mulig for anmelderen og samtidig ekstrahere mest mulig brugbar

information fra den (Bridgen og Matthewson 2013:1) Hos den eksterne operatør Expolink er hotline-medarbejderne således bl.a., foruden at stille åbne og relevante spørgsmål, trænet i relationsopbygning, udvisning af empati og tillid samt forståelse for socio-kulturelle og religiøse forskelle¹⁶. Whistleblowerens opkald til hotline-medarbejderen har således enkelte dialogiske elementer over sig.

Mere tydeligt end den sporadiske brug af dialog-fremmende teknikker er imidlertid, hvordan den dialogiske teknologi og tilhørende rationalitet synes at gennemstrømme whistleblower-ordningen og farve opfattelsen af den. Københavns Kommune beskriver således eksempelvis sin whistleblower-ordning som *et supplement til den interne dialog og åbenhed* (Københavns Kommune 2012:3). Ordningens funktion er dermed i det dialogiske iagttagelsesskema at facilitere dialog, hvor de traditionelle dialogiske teknikker som fællesmøder eller en 'åben virksomhedskultur' (Human Time og Mau 2013:1) ikke virker. Det forhold, at hidtidige blokeringer for medarbejderens ytringer om problematiske forhold kan ryddes af vejen vha. whistleblower-ordningen, kan således både forstås via en sikkerhedsteknologisk logik, hvor det handler om at initiere cirkulationen af information, og en dialog-teknologisk logik, hvor det bliver et spørgsmål om at fremme dialogen og lade de tavse komme til orde. I den dialog-teknologiske version bliver whistleblower-ordningen således et supplement til den traditionelle dialog, der skal udbredes til stadigt flere sammenhænge, og nu altså også til steder, hvor den traditionelt har været forbundet med frygt for represalier. Hvor dialogen ikke virker, synes mirakelmidlet altså ganske rigtigt – som foreslået af Villadsen/Karlsen – at være mere dialog.

Whistleblower-ordninger giver således, i dialogiseringens ånd, medarbejderne mulighed for at tale på områder, hvor de før var tavse. Og selvom de, der før talte (ledelsen) ikke fysisk 'lytter', kan whistleblower-ordningen alligevel forstås som en teknik, der gør det muligt for ledelsen at lytte strategisk til medarbejderne på områder, hvor man tidligere ingenting hørte. Som Expolink forsikrer sine klienter: »*whatever we are told, we will tell you*«¹⁷.

På samme måde som de dialogiske teknikker beskrevet hos Villadsen/Karlsen virker ved, at talen ikke er frigjort fra magten, men derimod formes på forskellige måder, der typisk også er i den lyttendes interesse, er dialogen således også langt fra ureguleret i whistleblower-ordningen, på trods af, at whistleblowing typisk forbindes med en frygtløs insisteren på netop den frie ytring (Glazer 1999; Mansbach 2009; Perry 1998; Contu 2014; Weiskopf og Willmott 2013). I whistleblower-ordningen er det således fastlagt på forhånd, hvad medarbejderne må ytre sig om, idet eksempelvis bekymringer om arbejdsmiljø mv. typisk er udelukket fra ordningen, der i stedet er forbeholdt emner som alvorlig økonomisk kriminalitet, bedrageri, bestikkelse, dokumentfalsk eller brud på arbejdssikkerheden¹⁸ (Søndberg og Winther

2011:52–54). Dermed begrænses talen allerede inden den ytres. Dernæst er det fastlagt på forhånd, at ytringen foregår via et elektronisk indberetnings-skema eller en anonym telefonhotline og har form som en afrapportering, hvor whistlebloweren skal svare på en række standardspørgsmål à la: »er der tale om førstehåndskendskab eller begrundet mistanke?«¹⁹ eller »hvilke vidner kan der tænkes at være til det anmeldte forhold?«²⁰. Disse spørgsmål er ligeledes med til at styre talen i bestemte retninger, idet mange af spørgsmålene bærer en undertone af mistillid til whistlebloweren, der på forskellig vis skal godtgøre, at anmeldelsen er sand. I forlængelse heraf bindes subjekterne i tråd med den dialogiske teknologi til deres udsagn, idet falske rapporteringer til ordningen, der ikke foretages 'i god tro', kan føre til alvorlige sanktioner for anmelderen (Bridgen og Matthewson 2013a:23; Lind 2011:325; IDA 2012:26). Endelig kommer medarbejdernes nyvundne ytringsmuligheder via whistleblower-ordningen ligeledes de lyttende til gode, idet anmeldelserne bidrager til organisationens smidige og effektive drift igennem overholdelse af retningslinjer og minimering af skandaler (Pemberton et al. 2012; du Plessis 2014b).

En afgørende forskel på whistleblower-ordningen som teknik og dialogiseringen som teknologi består dog i den genstand, der fås øje på som objektet for styring. Hvor det i dialogteknologiens tilfælde er det enkelte subjekts indre vilje og motivation for forandring, der bringes i fokus, får whistleblower-ordningerne i stedet øje på den enkelte medarbejders viden om problematiske forhold i organisationen. Imens dialogteknologien dermed kan betegnes som en *intim-teknologi* (Kirkeby 2008) i den forstand, at den opererer omkring omsorgen for medarbejderens indre univers, er whistleblower-ordningerne således mindre intime, idet den enkelte medarbejders personlige motivation for sin whistleblowing kun bliver relevant i de tilfælde, hvor indberetningen sker i 'ond tro'. Det relevante for styringen i whistleblower-ordningen er derimod medarbejderens viden om problematiske forhold i organisationen, som ikke længere må holdes tilbage, men skal frem i lyset.

Dette rejser spørgsmålet om, i hvilket omfang dialogiseringen i denne sammenhæng blot skal ses som en mutation af sikkerhedsteknologien, der også har fokus på at sætte cirkulationen fri og lade den ske, fremfor som en distinkt teknologi. I så fald fungerer den dialogiske rationalitet måske i whistleblower-ordningen som en form for ideologisk overbygning, der kan gøre sikkerhedsteknologiens nøgterne risiko-kalkulation mere spiselig for organisationens medarbejdere og interessenter ved at promovere ideen om at ordningen 'giver medarbejderne en stemme'. Foucault har i den forbindelse beskrevet *diskursernes taktiske polyvalens* (Foucault 1990:100–102) og peget på, at diskursive kategorier kan bruges taktisk af dem, som oprindeligt var udfordret at disse kategorier og herved tjene nye formål. Whistleblower-

ordningens taktiske polyvalens som diskursiv kategori kan således også ses som vævet ind i dens ubestemmelighed som styringsteknik.

Det væsentlige i ovenstående analyse har således været at vise, hvorledes whistleblower-ordningen som et nyt styringsinstrument, der hidtil ikke har nydt megen forskningsmæssig opmærksomhed, indeholder en række heterogene styringspotentialer, som bevirker, at den kan fungere og begribes på forskellig vis alt efter, hvilken magtteknologi den søges integreret i.

KONKLUSION

Tabell 1: Whistleblower-ordningens heterogene styringspotentialer.

	Metafor	Objekt	Praksis	Imperativ	Whistleblower
Disciplin	Panoptikon	Ammoralsk/ ulovlig opførsel	Overvågning	Lydighed	Organisationens vogter
Sikkerhed	Vaccination	Risikabel information	Cirkulations- regulering	Risiko- minimering	Risiko
Dialog	Samtale	Tilbageholdt viden	Strategisk lytten	Ytrings- frihed	Emanciperet medarbejder

Til at opsummere whistleblower-ordningens funktionelle overdeterminering og heterogene styringspotentialer som teknik, afhængigt af hvilken teknologi, den søges integreret i, trækkes i det følgende på en udvidet og modificeret version af Mitchell Deans Foucault-inspirede styringsanalytik (Dean 2006:53; Foucault 1991b). Opsummeringen er præsenteret i ovenstående tabel.

For det første opsummeres således, hvordan whistleblower-ordningens teknikalitet kan beskrives med forskellige *metaforer*, alt afhængigt af, hvilken teknologi der gennemstrømmer den. I et disciplinært perspektiv fungerer whistleblower-ordningen således som en moderne panoptisk teknik, hvor det overvågende blik fra tårnet i midten af bygningen er spredt ud, så det i stedet udgøres af medarbejdernes årvågne monitorering af hinanden. Sikkerhedsteknologien konciperer på sin side ordningen som en art vaccination, hvor en lille og kunstigt indpodet version af whistleblowing kan sikre organisationen mod farlige afsløringer på længere sigt. Whistleblower-ordningen bliver derimod i den dialogiske teknologi tænkt som en samtale mellem ledelse og medarbejdere, som man tidligere ikke har kunnet føre, men som muliggøres af whistleblower-ordningen. De stiplede linier i skemaet omkring den dialogiske teknologi markerer, at dialogen i denne kon-

tekst både kan opfattes som en distinkt teknologi der gennemstrømmer whistleblower-ordningen og som en form for humaniserende ideologisk overbygning til, eller mutation af, sikkerhedsteknologien.

Whistleblowerordningens *objekt* for styring konciperes også forskelligt i de tre teknologier, der synes potentielt at kunne integrere den. Hvor ordningen i den disciplinære teknologi sigter mod medarbejdere, der overskrider reglerne, får sikkerhedsteknologien i stedet øje på information, der potentielt kan skade organisationen, mens dialogen på sin side ser viden, der bliver tilbageholdt af frygt for repressalier.

Styringens *praksis*, der i forlængelse heraf betoner, *hvordan* whistleblower-ordningen håndterer sit objekt, er også forskellig i de tre teknologier. I disciplinen bidrager whistleblower-ordningen således til at overvåge medarbejderne, hvilket har et dobbelt formål. For det første at opdage de medarbejdere, der måtte overskride reglerne, og for det andet at påvirke medarbejderne til, i kraft af den blotte bevidsthed om overvågningen, at undlade at bryde reglerne. Sikkerhedsteknologien er i stedet optaget af at lade sit objekt, den risikable information, cirkulere på bestemte måder og, i kraft af denne cirkulation, minimere risikoen. Dialogens praksis minder her om sikkerhedsteknologiens. Den strategiske lytten til den hidtil tilbageholdte viden indebærer således, at denne lytten sker på en måde, så såvel risikoen for oratoren som organisationen mindskes, og ytringen bidrager derved til organisationens fortsatte smidige og effektive drift.

Whistleblower-ordningens funktionelle overdeterminering som teknik illustreres måske tydeligst i de forskellige *imperativer* eller endemål for styringen, som de forskellige teknologier giver anledning til. Hvor whistleblower-ordningen i den disciplinære konception sigter mod at producere lydige medarbejdere, der overholder reglerne, erkender sikkerhedsteknologien umuligheden af dette forehavende og begriber i stedet disse overtrædelser som risikabel information, hvis risikabilitet styringen følgelig må sigte efter at minimere. Endelig har dialogen et helt andet sigte, idet whistleblower-ordningen her fungerer som et redskab til at udvide medarbejderens ytringsfrihed, således at (ellers fuldt lovlige) ytringer, som holdes tilbage, nu skal kunne ytres uden frygt for repressalier.

Endelig er whistlebloweren som figur også forskellig i whistleblower-ordningens tre forskellige teknologiske potentialer. Hvor disciplinen ser whistlebloweren som en vogter, der sikrer, at kollegaerne ikke forbryder sig mod organisationen, begriber whistlebloweren i sikkerhedsteknologien som en risiko, idet vedkommende ligger inde med risikabel og potentielt skadelig information om organisationen. Det er denne risiko, whistleblower-ordningen har til formål at kalkulere, håndtere og minimere. I den dialogiske teknologi er whistlebloweren på sin side en emanciperet og myndiggjort med-

arbejder, der ytrer sig til organisationen om forhold, hvor han tidligere tiede pga. frygt for repressalier.

Som det fremgår, er det altså ikke helt entydigt, hvordan whistleblower-ordningen som styringsteknik skal begribes, idet de i denne artikel identificerede potentialer peger i flere forskellige retninger. Hvilke af de teknologiske potentialer der bedst kan integreres i whistleblower-ordningen som teknik, eller på hvilke måder de forskellige teknologier overlejes og sammenvæves i en konkret ordning, er det dog ikke muligt at udtale sig om på det foreliggende empiriske grundlag. Skulle fremtidig forskning på et tidspunkt få adgang til at studere den konkrete implementering og effekt af en organisations whistleblower-ordning, er håbet imidlertid, at ovenstående analyse kan fungere som inspiration.

NOTER

- 1 <http://www.nytimes.com/2002/01/16/business/16TEXT.html>
- 2 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.pri.asp?pub=yes&myid=76315&myjour=2009-42-1514&journal=&anmelder=&ord=whistleblow>
- 3 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.pri.asp?pub=yes&myid=78114&myjour=2009-42-1806&journal=&anmelder=&ord=whistleblow>
- 4 I denne optælling er medtaget virksomhederne Ethics Point og Global Compliance, der begge er en del af Navex Global: <http://www.navexglobal.com/company/press-room/elt-ethicspoint-and-global-compliance-merge-forming-leading-ethics-and-compliance>.
- 5 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.off.asp?pub=yes&myid=89764&myjour=2013-54-0389&journal=&anmelder=&ord=human+time>
- 6 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.pri.asp?pub=yes&myid=88494&myjour=2013-42-0744&journal=&anmelder=&ord=human+time>
- 7 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.off.asp?pub=yes&myid=86983&myjour=2012-54-0172&journal=&anmelder=&ord=bech+bruun>
- 8 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.pri.asp?pub=yes&myid=76769&myjour=2009-42-1588&journal=&anmelder=&ord=holst+advokater>
- 9 Databasen findes ved at indtaste søgeordet 'whistleblower' i Datatilsynets fortegnelse: <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/default2.asp>. De præcise tal er fundet ved at ringe til Datatilsynet og bede dem oplyse den seneste opgørelse.
- 10 Der skelnes i det følgende ikke imellem forskellige typer ordninger, hvor der fx bruges hhv. ekstern og intern operatør til håndtering af whistleblower-indberetninger, ligesom der ikke skelnes mellem de forskellige typer organisationer hvori ordningen installeres. Selvom en sådan skelnen muligvis ville kunne nuancere analysen yderligere, er den udeladt, idet den analysestrategiske ambition er at iagttage de forskellige styringspotentialer i whistleblower-ordningen som en *generel teknik*, og ikke som en række unikke, men næsten ens teknikker. En sådan analyse ville for det første kræve mere plads end der er til rådighed her, samt et andet analysestrategisk set-up.
- 11 Det er blevet hævdet, at Foucault ikke var specielt interesseret i suveræniteten som magtteknologi, idet hans studier af disciplin, biopolitik og governmentality ofte formuleres som antiteser hertil i en ambition om at trække studiet af magt væk fra

den suveræne analytiks begrænsede udsigelseskraft (Singer og Weir, 2006). Af denne grund, samt det forhold, at Foucaults konception af suveræniteten ikke synes at spille den store rolle i whistleblower-ordningen som styringsteknik, behandles suveræniteten således ikke videre i denne artikel. Andre studier af suverænitetens rolle i moderne magtudøvelse har dog vist sig både produktive og relevante (se fx C. Smith, 2000), og i sagen om whistlebloweren Chelsea Manning, der blev idømt 35 års fængsel (P. Lewis, 2013), ville en sådan analyse eksempelvis være oplagt.

- 12 <http://www.complianceconcepts.com/www/default.asp>
- 13 <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.pri.asp?pub=yes&myid=73439&myjour=2008-42-0913&journal=&anmelder=&ord=wh>
- 14 <http://www.expolink.co.uk/whistleblowing/whistleblowing-hotline-call-processes-and-reporting-systems/>
- 15 Se fx: <https://anmeld.datatilsynet.dk/frontend/fortegnelse/vis.pri.asp?pub=yes&myid=74033&myjour=2008-42-1029&journal=&anmelder=&ord=whistleblower>
- 16 <http://www.expolink.co.uk/whistleblowing/whistleblowing-hotline-call-processes-and-reporting-systems/>
- 17 <http://www.expolink.co.uk/whistleblowing/whistleblowing-hotline-call-processes-and-reporting-systems/>
- 18 <http://www.datatilsynet.dk/blanketter/vejledninger/whistleblower/>
- 19 <https://kk.whistleblownetwork.net/Issues/>
- 20 https://secure.ethicspoint.com/lrn/en/report_information.asp

REFERENCER

- Alford, Fred (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca: Cornell University Press.
- Andersen, Flemming (2006). *Selvledelse: Selvet på arbejde*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2005). Selvrealisering i arbejdslivet. I: Svend Brinkmann og Cecilie Eriksen (red.) *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim.
- Bridgen, Scott og Kirsty Matthewson (2013a). *ISCA Solutions – whistleblowing* (E-bog.). ISCA Publishing, Expolink.
- Bridgen, Scott og Kirsty Matthewson (2013b). Sample letter to employees. I: *ISCA Solutions – Whistleblowing* (E-bog.). ISCA Publishing, Expolink.
- Bridgen, S. og K. Matthewson (2013c). Whistleblowing hotline summary report. I: *ISCA Solutions – Whistleblowing* (E-bog.). ISCA Publishing, Expolink.
- Burchell, Graham, Peter Miller og Colin Gordon (1991). *The Foucault Effect : Studies in governmentality with two lectures by and an interview with Michel Foucault*. Chicago: University of Chicago Press.
- Datatilsynet (2013). Whistleblowersystemer. <http://www.datatilsynet.dk/erhverv/whistleblowersystemer/>
- Dean, Mitchell (1996). Putting the technological into government. *History of the Human Sciences*, 9(3): 47–68.
- Dean, Mitchell (2006). *Governmentality: magt og styring i det moderne samfund*. Frederiksberg. Forlaget Sociologi.
- Deleuze, Gilles (2006). Postscriptum om kontrolsamfundet. I: *Forhandlinger* (s. 212–219). Helsingør: Det lille forlag.

- du Plessis, Erik Mygind (2014a). Koffeinfri kritik? Žižekianske perspektiver på Starbucks-baristaers uformelle kritik. *Sociologisk Årbok*, 2: 85–112.
- du Plessis, Erik Mygind (2014b). Whistleblower-ordninger: Offentlighed, kritik og risikohåndtering. *Slagmark*, 69: 139-154.
- Ellsberg, Daniel (2002). *Secrets: A memoir of Vietnam and the Pentagon papers*. New York: Viking.
- Foucault, Michel (1971). Diskurs og diskontinuitet. I: P. Madsen (red.) *Strukturalisme*. København: Rhodos.
- Foucault, Michel (1980). Confessions of the flesh. I: Colin Gordon (red.), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings*. New York: Pantheon Books.
- Foucault, Michel (1990). *The History of Sexuality*. New York: Vintage.
- Foucault, M. (1991a). *Discipline and Punish: The birth of the prison*. London [etc.]: Penguin books.
- Foucault, Michel (1991b). On the genealogy of ethics: An overview of work in progress. I: Paul Rabinow (red.), *The Foucault Reader*. London: Penguin books.
- Foucault, Michel (1991c). Questions of method. I: Burchell Graham, Colin Gordon og Peter Miller (red.). *The Foucault Effect – Studies in governmentality* (s. 73–86). London: Harvester Wheatsleaf.
- Foucault, Michel (2002). *Overvågning og straf: fængslets fødsel*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, Michel (2008). *Sikkerhed, territorium, befolkning: forelæsninger på Collège de France, 1977–1978*. København: Hans Reitzel.
- Foucault, Michel. (2009). Biopolitikkens fødsel – forelæsninger på Collège de France, 1978–1979. København: Hans Reitzel.
- Glazer, Myron Peretz (1999). On the Trail of Courageous Behavior. *Sociological Inquiry*, 69(2), 276–295.
- Greenwald, Glen og Laura Poitras (2013, Juli). Edward Snowden: »The US government will say I aided our enemies« – videointerview. *The Guardian*. <http://www.guardian.co.uk/world/video/2013/jul/08/edward-snowden-video-interview>
- Hassink, Harold, Meinderd Vries og Laury Bollen (2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics*, 75(1): 25–44.
- Human Time og Mau, Anne-Lykke (2013). *Kundecase KMD*. http://www.humantime.com/Media/Kundecase_KMD_DA.pdf
- IDA (2012). *Whistleblowerordninger – Erfaringer fra ordninger i private danske virksomheder*. http://ida.dk/omida/laesesalen/Documents/IDA_Analyser/Whistleblowerordninger_ENDELIG.pdf
- Kirkeby, Ole Fogh (2008). Coaching – intimitetnologiens indtog? I: Kim Gørtz og Anette Prehn (red.) *Coaching i Perspektiv*. København K: Hans Reitzels Forlag.
- Klingsten, Mette og Thomas M. Rasmussen (2013). *Obligatorisk whistleblower-ordning i den finansielle sektor*. http://www.bechbruun.com/~media/Files/Videncenter/Nyhedsbreve/Corporate/2013/Whistleblowerordning_i_den_finansielle_sektor.pdf
- Komitéen for god Selskabsledelse. (2010). *Anbefalinger for god selskabsledelse*. http://www.corporategovernance.dk/file/289339/anbefalinger_god_selskabsledelse_08042010.pdf
- KPMG. (2011). *Whistleblower-update 2011*. <http://www.kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/publikationer/advisory/business-performance-services/Documents/S11116-Arti-Whistleblow-advLR.pdf>
- Københavns Kommune. (2012). *Whistleblower-ordningen i Københavns Kommune – vejledning til ansatte og samarbejdspartnere* (s. 12). København. <http://subsite.kk.dk/sitecore/>

- content/Subsites/medarbejder/SubsiteFrontpage/KoebenhavnsKommuneSomArbejdsplads/~media/406491C6BB8A43F3AF1C66A4D8CC2A30.ashx
- Lee, Gladys og Neil Fargher (2012). Companies' Use of Whistle-Blowing to Detect Fraud: An Examination of Corporate Whistle-Blowing Policies. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 283–295.
- Lewis, David (2001). Whistleblowing at Work: On What Principles Should Legislation Be Based? *Industrial Law Journal*, 30(2): 169–193.
- Lewis, David (2002). Whistleblowing procedures at work: what are the implications for human resource practitioners? *Business Ethics: A European Review*. Blackwell.
- Lewis, David (2006). The contents of whistleblowing/confidential reporting procedures in the UK. Some lessons from empirical research. *Employee Relations*, 28(1): 76–86.
- Lewis, Paul (2013, August 21). Bradley Manning given 35-year prison term for passing files to WikiLeaks. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/world/2013/aug/21/bradley-manning-35-years-prison-wikileaks-sentence>.
- Lind, Martin G. (2011). Whistleblowing i kontekst. *Juristen*, 10, 317–328.
- Mansbach, Abraham (2009). Keeping democracy vibrant: Whistleblowing as truth-telling in the workplace. *Constellations*, 16(3): 363–376.
- McKinlay, Alan (2002). The limits of knowledge management. *New Technology, Work and Employment*, 17(2):76–88.
- Miethe, Terrance D. og Rothschild, Joyce (1994). Whistleblowing and the Control of Organizational Misconduct. *Sociological Inquiry*, 64(3): 322–347.
- Munro, Iain (2012). The Management of Circulations – biopolitical Variations after Foucault. *International Journal of Management Reviews*, 14, 345–362.
- Nader, Ralph (1972). The anatomy of whistleblowing. I: Ralph Nader, Peter Petkas og Kate Blackwell (red.) *Whistle Blowing: The report of the conference on professional responsibility*. New York: Grossman Publishers.
- Nader, Ralph, Peter Petkas og Kate Blackwell (1972). *Whistleblowing – The report of the conference on professional responsibility*. New York: Grossman Publishers.
- Newton, Tim (1998). Theorizing Subjectivity in Organizations: The Failure of Foucauldian Studies? *Organization Studies*, 19(3): 415–447
- O'Malley, Pat, Lorna Weir og Clifford Shearing (1997). Governmentality, criticism, politics. *Economy and Society*, 26(4): 501–217.
- Pemberton, Simon, Steve Tombs, Ming Ming Joiy Chan og Lizzie Seal (2012). Whistleblowing, organisational harm and the self-regulating organisation. *Policy & Politics*, 40(2): 263–79.
- Perry, Nick (1998). Indecent Exposures: Theorizing Whistleblowing. *Organization Studies*, 19(2): 235–257.
- Petry, Ed (Navex Global) (2012). *Whitepaper: Whistleblower Hotlines & Case Management Solutions: Major Challenges and Best Practice Recommendations*. <http://trust.navex-global.com/Free-Whistleblower-Hotline-White-Paper>
- Qvortrup, Lars (1998). Det hyperkomplekse samfund: 14 fortællinger om informationsamfundet. København: Gyldendal.
- Rose, Nikolas (1990). *Governing the Soul: The shaping of the private self*. New York: Routledge.
- Rose, Nikolas (1999). *Powers of Freedom Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, Nikolas og Peter Miller (2010). Political power beyond the State: Problematics of government. *The British Journal of Sociology*, 61: 271–303.

- Singer, Brian og Lorna Weir (2006). Politics and Sovereign Power: Considerations on Foucault. *European Journal of Social Theory*, 9(4): 443–465.
- Skivenes, Marit og Sissel Trygstad (2010). When whistle-blowing works: The Norwegian case. *Human Relations*, 63(7): 1071–1097.
- Smith, Carole (2000). The sovereign state vs. Foucault: Law and disciplinary power. *The Sociological Review*, 48(2): 283–306.
- Smith, Kevin M. og J. Oseth (1993). The whistleblowing era – a management perspective. *Employee Relations Law Journal*, 19(2): 179–192.
- Søndberg, Mai-Britt. (KPMG) og Svend Winther (KPMG). (2011, September). Whistleblower-ordninger i Danmark. *Revision & Regnskabsvæsen*, 52–59.
- Thompson, Paul og Stephen Ackroyd (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29(4): 615–633.
- Townley, Barbara (2005). Discussion of Roberts: Controlling Foucault. *Organization*, 12(5): 643–648.
- Tsahuridu, Eva (2011). Whistleblowing and democratic values. I: David Lewis og Wim Vandekerckhove (red). *Whistleblowing and Democratic Values*. The International Whistleblowing Research Network.
- Vandekerckhove, Wim (2006). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility – A Global Assessment*. Hampshire: Ashgate.
- Vandekerckhove, Wim og Eva Tsahuridu (2010). Risky rescues and the duty to blow the whistle. *Journal of Business Ethics*, 97(3): 365–380.
- Villadsen, Kaspar (2006). Genealogi som metode – fornuftens tilblivelseshistorier. I: Kaspar Villadsen og Ole Bjerg (red.) *Sociologiske metoder – fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
- Villadsen, Kaspar (2013). Foucaults teknologier: Det nye »jernbur« eller virtuelle organisationsdiagrammer? *Nordiske Organisationsstudier*, 15(2): 55–77.
- Villadsen, Kaspar og Mads P. Karlsen (2007). Hvor skal talen komme fra? Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi. *Dansk Sociologi*, 18(2).
- Villadsen, Kaspar og Mads P. Karlsen (2008). Who should do the talking? The proliferation of dialogue as governmental technology. *Culture and Organization*, 14(4): 345–63.
- Willig, Rasmus (2009). *Umyndiggørelse*. Hans Reitzel.
- World Law Group. (2012). *Global guide to whistleblowing programs*. http://www.edwardswildman.com/files/upload/WLG_Global_Guide_to_Whistleblowing_Programs-2012.pdf
- Åkerstrøm Andersen, Niels (1999). *Diskursive analysestrategier: Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Åkerstrøm Andersen, Niels (2007). Ledelse af personlighed – om medarbejderens pædagogisering. I: Dorthe Pedersen (red.), *Offentlig ledelse i Managementstaten*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

SAMMENDRAG

De såkaldte 'whistleblower-ordninger', der faciliterer en ny form for institutionaliseret, anonym og intern whistleblowing i organisationen, er i hastig vækst i Danmark og Norden. Artiklen undersøger whistleblower-ordningen i et magtteknologisk perspektiv som en form for organisatorisk styring med en række forskellige potentialer. Med udgangspunkt i en sontring imellem de to foucaultianske begreber *teknologi* og *teknik* påvises det således, hvordan

whistleblower-ordningen som teknik ændrer karakter alt efter, hvilken teknologi den søges integreret i. Ordningen kan således integreres i *disciplinen* som teknologi og gestaltes som en panoptisk anordning, der producerer lydige subjekter, eller i *sikkerhedsteknologien*, hvor den tager form som en risikominimerende sikkerhedsmekanisme og endelig i den *dialogiske teknologi*, hvor den tager form som en udvidelse af det dialogiske rum i organisationen. Whistleblower-ordningen som teknik forstås i forlængelse heraf som 'funktionelt overdetermineret' af en række heterogene styringspotentialer med forskellige organisatoriske virkninger, praksisser og imperativer. Det empiriske udgangspunkt for undersøgelsen er programmatisk beskrivelser af whistleblower-ordningens funktion og nytte i en dansk kontekst.

ABSTRACT

The so-called 'whistleblower-systems' which facilitate a new form of institutionalized, anonymous and internal whistleblowing within the organization, are increasing in numbers throughout Denmark and Scandinavia. The paper investigates the whistleblowing system as an organizational technique of government with a variety of different potentials. As an analytical point of departure, the paper distinguishes between the foucauldian terms *technique* and *technology* in order to show how the whistleblowing-system as a technique can take different forms depending on which technology it is sought incorporated into. Thus, if the whistleblowing system is incorporated into *disciplinary* technology, it takes shape as a panoptic device which produces obedient subjects, whereas within in the technology of security, it manifests itself as a risk-reducing apparatus of security, and finally, through the dialogical technology, as an expansion of the possibilities for dialogue within the organization. The whistleblowing system as a technique is thus understood as 'functionally overdetermined by heterogeneous potentials for government, with different organizational effects, practices and imperatives. Empirically, the analysis is based on programmatic descriptions of the use and function of whistleblowing-systems in a Danish context.

FORFATTEROPPLYSNINGER

Erik Mygind du Plessis er ph.d.-studerende i socialvidenskab ved Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet.

E-mail: emdp@ruc.dk

Tlf.: +45 60 60 59 45

Informasjon til bidragsytere

Nordiske Organisasjonsstudier (NOS) er et akademisk tidsskrift rettet mot studiet av organisasjoner. Tidsskriftet er flerfaglig, der bidrag kan komme fra disipliner som for eksempel økonomi, statsvitenskap, sosiologi, antropologi og psykologi. Bidragsytere kommer fra nordiske forskningsmiljøer eller tar opp tema knyttet til Norden. Bidrag er primært på skandinaviske språk.

Bedømmelse av artikler

Bedømmelse og oppfølging av innsendte artikler skjer også på nordisk nivå. Innsendte artikkelutkast vil bli bedømt anonymt av to eller tre personer etter prinsippet for «double blind review». Beslutninger om publisering tas av ansvarlig redaktør eller eventuelt gjesteredaktør(er). Vi legger vekt på at en bedømmelse ikke bare er et grunnlag for beslutning om publisering, men at den også er til hjelp for forfattere i videre arbeid.

Forfatteres ansvar og rettigheter

Bidrag som sendes inn til NOS, skal ikke være under vurdering andre steder. Artikler kan imidlertid være presentert tidligere på konferanser eller forelegge som arbeidsnotat. Forfattere er selv ansvarlige for at materialet som publiseres i NOS, ikke innebærer brudd på noen opphavsrettigheter. Dette gjelder tekst, figurer og bilder. En artikkel i NOS kan ikke publiseres andre steder uten gjensidig enighet mellom forfatter(e) og Fagbokforlaget. Ved innsending av bidrag samtykker forfatter(e) i at Fagbokforlaget kan publisere bidrag digitalt på tidsskriftets passordbeskyttede nettsider. Forfattere er også ansvarlige for at deres bidrag ikke inneholder skrivefeil, er i galt format eller har andre faktiske feil. Bidrag som er antatt for publisering, vil sendes til forfattere for gjennomgang og korrigering.

Innsending av artikler

Vanlige artikler skal sendes til redaksjonen som vedlagt fil til e-post (nos.rokkansenteret@uni.no), mens artikler til temanummer skal sendes til gjesteredaktør(er). Alle artikler skal være skrevet i Microsoft Word med dobbel linjeavstand og skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12. Merk følgende:

- Forfatteren(e)s navn, adresse, telefon, faks og e-postadresse må oppgis i separat fil og ikke på første side av selve artikkelen.
- Legg ved kort sammendrag (inntil 200 ord) av artikkelen, ett på artikkelspråket og ett på engelsk. Det skal også oppgis fem til seks nøkkelord på originalspråket samt tilsvarende fem til seks «keywords» på engelsk. Legg dessuten ved en kort presentasjon av forfatter(e)s institusjonstilhørighet, stilling, akademisk grad og interesseområder.
- Artikkelen bør være på mellom 6000 og 8000 ord.
- Artikkelen bør ikke ha mer enn tre overskriftsnivåer.
- Tabeller og figurer leveres på separate sider, og merk av i brotteksten hvor hver enkelt skal inn. De gis fortløpende nummerering: tabell 1, 2, 3 osv; figur 1, 2, 3 osv.

- Eventuelle noter plasseres bakerst i teksten (sluttnoter).
- Litteraturlisten gis overskriften «Referanser». Flere referanser av samme forfatter(e) listes opp kronologisk med den eldste referansen først. Referanser av samme forfatter(e) og år merkes a, b, c bak årstallet.

Kronikker, debattinnlegg og bokmeldinger

Utkast til kronikk eller debattinnlegg bør være på 1000–3000 ord og skal sendes til redaksjonen. Dersom du har forslag til bokmelding (litteraturgranskning), ta kontakt med redaksjonen.

Referanser settes opp på følgende måte:

(Bok)

Brunsson, Nils (2007). *The Consequences of Decision-Making*. Oxford: Oxford University Press.

(Artikkel i tidsskrift)

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2):147–160.

(Kapittel i bok)

Furusten, Staffan (2000). The Knowledge Base of Standards. I: Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (red.): *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

Referanser i teksten

Bruk forfatter(e)s etternavn, kildens årstall og også sidenummer hvor det er nødvendig, for eksempel Czarniawska (2008:770), eller hvor kilden står i parentes: (Czarniawska 2008:770).

Når flere forfattere er opphavet til samme kilde, oppgis alle forfatteres navn hvis det er fra én til tre forfattere. Hvis det er flere enn tre, skrives navnet på første forfatter, fulgt av «mfl.», i løpende tekst kan man for eksempel skrive «forfatternavn og medforfattere», slik: «Czarniawska og medforfattere hevder at [...]».

Retningslinjer for vurdering av artikler til

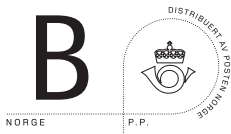
Nordiske Organisasjonsstudier

Hovedmålet med artikler som antas for publisering i NOS, er at de belyser nye og interessante sider ved organisasjoner eller organisasjonsforskningen. Bidrag skal ha en klar adresse til organisasjonsteoretiske problemstillinger. Vi vektlegger at artikkelen representerer et håndverksmessig høyt nivå på metode, argumentasjon og bruk av teori. Empiriske undersøkelser skal knyttes til teoretiske problemstillinger som har en bredere aktualitet enn det empiriske området som artikkelen gjelder. Bidragsytere kommer fra Norden eller tar opp tema knyttet til Norden. Der det er relevant, belyser de den nordiske versus den øvrige internasjonale forskningen på området.

For mer informasjon, se tidsskriftets hjemmeside:

<http://rokkkan.uni.no/nos/>,

<http://www.fagbokforlaget.no/NOS>



Nordiske OrganisasjonsStudier

Innhold

ARTIKLER

- Fullt og helt eller stykkevis og delt?
Organisasjonsbygging og identitetsstyring i den norske
kommunesektoren**
- Arild Wæraas 3
- Kommunisere med «de andre» eller oss selv?
En studie av kommunikasjonsidealer i den norske
sykehussektoren**
- Marianne Nikolaisen Solbakk 30
- Whistleblower-ordningens magtteknologiske potentialer –
Heterogene styringsimperativer i en ny magtteknik**
- Erik Mygind Du Plessis 53