



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen
Arild Wæraas

Mellomlederes rolle for intern omdømmebygging i helsesektoren: En casestudie av Helgelandssykehuset

The role of middle managers for internal reputation
building in the public health sector

Beate Nordås

Master i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er siste ledd av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen strategi og ledelse.

Nå er siste endringer gjort og jeg er endelig klar til å levere. Det har vært en krevende prosess med mange oppturer og nedturer, men nå er jeg endelig i mål! Dette markerer slutten på fem fine år ved NMBU og jeg setter stor pris på alle som har kommet med oppmuntrende ord og støtte det siste halve året.

Det er flere jeg ønsker å takke i forbindelse med oppgaven. Den første er Tore Bratt i Helgelandssykehuset, som sammen med vivilheim ga meg muligheten til å undersøke de ulike temaene jeg interesserte meg for i en reel kontekst. Jeg vil også takke de 6 informantene som stilte opp og svarte på alt av spørsmål.

Videre ønsker jeg å takke veilederen min Arild Wæraas som har lest gjennom og kommet med gode kommentarer og innspill. En takk går også til min kjære mor, Gunnhild Nygard, som har stilt opp som korrekturleser.

Ås, 8. Mai 2018

Beate Nordås

Sammendrag

Omdømmebygging er en aktivitet som angår alle interne aktører i organisasjoner. Ledere og ansatte er med å skape uformelle inntrykk gjennom sitt daglige virke. De menneskelige ressursene i organisasjoner bidrar til et godt omdømme gjennom sitt sosiale og faglige bidrag. Tradisjonelt har fokuset hos virksomheter vært på å skape lønnsomhet og økonomisk vekst. For å oppnå et godt omdømme er de også avhengig av å bidra til nyskaping og utvikling i samfunnet samt opptre etter etiske standarder. Samtidig er det også viktig med gode og engasjerte ledere som motiverer og ivaretar ansatte, skaper gode kulturer og fremmer samarbeid.

Tema for studien er intern omdømmebygging, som blir knyttet opp til nærliggende temaer som kommunikasjon, identitet og lederroller, samt psykologiske kontrakter, engasjement og rekruttering. Formålet med oppgaven er å se på hvordan ansatte kan bidra til å skape et bedre omdømme for organisasjoner. Dette blir sett i lys av mellomlederens bidrag og utfordringer i dette arbeidet, samt hvordan ulike interne trekk ved organisasjonen spiller inn. Bakgrunnen for studien er utviklingen i offentlig sektor med implementering av nye reformer og et økt fokus på omdømmeaktiviteter. Tjenesteytende virksomheter er avhengige av ansatte for å fungere, det er derfor interessant å se på deres rolle i omdømmearbeidet. Studien bidrar til å definere mellomlederens rolle for intern omdømmebygging og hjelper til å dekke et gap i litteraturen på omdømmehåndtering. Studien er bygd opp som en casestudie og problemstillingen undersøkes ved å se på en reel kontekst i helsesektoren. Semistrukturerte intervjuer og dokumentanalyse danner grunnlaget for resultatene.

Empirien viser at mellomledere har mye ansvar og mange utfordringer knyttet til intern omdømmebygging. En gjentakende trend er at mellomledere bør opptre deltakende ved å sikre nærhet og åpenhet, tilrettelegge for ansatte, ha innsikt i behov og forventninger og gi rom for eierskapsfølelse. Det er også avgjørende at det rekrutteres ansatte med riktig faglig og sosial kompetanse og at det arbeides målrettet for å holde på og inkludere menneskelig kapital. Mellomledere må også fremme samarbeid oppover, nedover og på tvers i organisasjoner, samt skape et felles utgangspunkt og balanse for intern og ekstern kommunikasjon.

Abstract

Reputation building concerns all internal actors in organizations. Throughout their daily activities, are managers and employees creating informal impressions. Employees contributes to a good reputation for organizations, through their social and professional capital.

Traditionally, businesses have focused on creating profitability and economic growth. In order to achieve a good reputation, they are also dependent on taking ethical responsibility, contributing to the community and working towards creating innovative solutions. It's also important that managers are committed, takes care of employees and creates organized environments.

The theme of this thesis is internal reputation building, which is linked to related topics such as communication, identity and leadership, as well as psychological contracts, engagement and recruitment. The purpose of the study is to look at how employees can help create a better reputation for organizations, and gain insight into middle managers contributions and challenges, as well as how internal features of the organization affects the outcome. The development in the public sector, with the implementation of new reforms and an increased focus on reputation activities, forms the background of the study. Service companies are dependent on their employees, so it is interesting to look at their role in creating a good reputation. The study helps define the role of management for internal reputation building, and cover a gap in the research on reputation management.

The thesis is structured as a case study and semi-structured interviews and document analysis form the basis for the results. The results show that middle managers have a lot of responsibilities and challenges, related to internal reputation building. A repetitive trend is that middle managers should participate by ensuring proximity and openness, facilitating employees, have insight into needs and expectations, and create a sense of ownership. It's also crucial to recruit employees that have the right professional and social skills, and work to secure and include human capital. Middle managers, must also promote collaboration in organizations, and create a common starting point and balance for internal and external communication.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn og tema	1
1.2 Formål og betydning	3
1.3 Undersøkelsenheten	5
1.4 Disposisjon og struktur	6
2. Teoretisk rammeverk	7
2.1 Omdømme og merkebygging	7
2.1.1 Hvordan bygge omdømme	8
2.1.2 Intern omdømmebygging	9
2.1.3 Ledelsens rolle	9
2.2 Identitet og kultur	11
2.3 Kommunikasjon	13
2.3.1 Konsistens	14
2.4 Virkemidler for intern omdømmebygging	15
2.4.1 Psykologiske kontrakter	16
2.4.2 Engasjement	18
2.4.3 HR-funksjonens rolle	19
2.5 utfordringer ved intern omdømmebygging	21
2.6 Delproblemstillinger	23
3. Metode	25
3.1 Forskningsstrategi	25
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Forskningsmetode	26
3.4 Kvalitativt intervju	27
3.5 Dokumentanalyse	28
3.6 Utvalg og rekruttering	28
3.7 Intervjuguide	29
3.8 Gjennomføring	30
3.9 Analyse og analyseverktøy	31
3.10 Datakvalitet	32
3.10.1 Reliabilitet	33
3.10.2 Validitet	34
3.10.3 Overførbarhet	35
4. Resultat	37
4.1 Hvordan jobber de interne aktørene for å skape omdømme og enhetlig kommunikasjon?	37

4.1.1 Omdømme	38
4.1.2 Koordinering av ekstern kommunikasjon	40
4.1.3 Forskjeller i eksternt inntrykk	42
4.2 <i>Hvordan fungerer organisasjonen knyttet til kultur, samarbeid og verdier?</i>	43
4.2.1 Verdigrunnlag	44
4.2.2 Kultur	45
4.2.3 Samarbeid	47
4.3 <i>Hva kan mellomledere gjøre for å sikre et godt arbeidsmiljø gjennom motivasjon, kommunikasjon og ivaretagelse av ansattes forventninger?</i>	49
4.3.1 Arbeidsmiljø og motivasjon	50
4.3.2 Forventninger	52
4.3.3 Ansettelsesforholdet	53
4.3.4 Endring	54
5. Diskusjon	57
5.1 <i>Innledning</i>	57
5.2 <i>Hva kan mellomledere gjøre for å skape omdømme og enhetlig kommunikasjon?</i>	59
5.2.1 Arbeide bevisst og ubevisst med intern omdømmebygging	59
5.2.2 Enhetlig balanse	61
5.3 <i>Hva kan mellomledere gjøre for å drive frem og samordne kultur, samarbeid og verdier?</i>	64
5.3.1 Skille mellom visjon og kultur	64
5.3.2 Ulike tolkninger av identitet	66
5.3.3 Mellomledere som bindeledd vertikalt	68
5.4 <i>Hva kan mellomledere gjøre for å motivere og skape engasjerte ansatte?</i>	69
5.4.1 Tilrettelegge for engasjement og eierskap	70
5.4.2 Rekruttere og holde på ansatte	73
6. Konklusjon	75
6.1 <i>Konklusjon</i>	75
6.2 <i>Styrker og svakheter ved studien</i>	78
6.3 <i>Videre forskning</i>	79
7. Litteraturliste	81
8. Vedlegg	83
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide tillitsvalgte</i>	83
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide mellomledere</i>	85

Figurliste

Figur 1 - Logo Helgelandssykehuset HF	5
Figur 2 - Organisasjonskart Helgelandssykehuset	5
Figur 3 - RepTrak-faktorer som påvirker omdømme	8
Figur 4 - Elementer i ledelse på ulike nivåer	10
Figur 5- The roots of fame	13
Figur 6 - Ulike nivåer av undersøkelsesenheter	26
Figur 7 - Mellomlederes rolle for intern omdømmebygging	75
Tabell 1 - Hovedfunn på delproblemstilling 1	38
Tabell 2 - Hovedfunn på delproblemstilling 2	44
Tabell 3 - Hovedfunn på delproblemstilling 3	50

1. Introduksjon

I dette kapittelet blir det redegjort for bakgrunn og tema for oppgaven og det blir gjort en kort presentasjon av tidligere forskning. Videre blir formål og problemstilling beskrevet, det gis en kort oversikt over oppgaven og undersøkelsenheten blir presentert.

1.1 Bakgrunn og tema

De siste 20-årene har det blitt iverksatt og vedtatt store reformer i offentlig sektor. Ulike ideer og praksiser fra privat sektor har fått inntog i offentlige organisasjoner, som blant annet innebærer endring og omstilling. Helsesektoren er et godt eksempel på dette. I 2002 kom sykehusreformen som innebar at eierskapet av sykehusene ble overført fra fylkeskommunene til staten. Sykehusene ble omgjort til lokale og regionale foretak underlagt helse- og omsorgsdepartementet (Wæraas et al., 2011s. 157). Denne reformen varslet om en stor økning i fokuset og behovet for strategisk kommunikasjon og omdømmehåndtering i helsesektoren (Angell and Byrkeflot, 2008). Målet var at sykehusene skulle opptre mer som bedrifter og ha egne individuelle identiteter. Samtidig pekte vedtaket om fritt sykehusvalg i en retning av konkurranse om pasienter og fristilling for å skape tilgjengelighet og sikre god kvalitet, kostnadskontroll og kostnadseffektivitet gjennom økt konkurranse mellom helseforetakene. Det var forventet at den nye konkurransen mellom sykehusene ville øke behovet for å tiltrekke seg pasienter, ressurser og medarbeidere (Byrkjeflot and Angell, 2007).

I 2016 ble det innført en ny Nasjonal helse og sykehusplan (Helse-og-omsorgsdepartementet., 2015). Regjeringens mål var å bevare en desentralisert sykehusstruktur med en ryggrad av akuttsykehus i hele landet. Den endelige utformingen av framtidens akuttsykehus skulle være avhengig av faktorer som geografi, avstand mellom sykehus, bosettingsmønster, rekrutteringsmuligheter samt tilgjengelighet til bil-, båt- og luftambulansetjenester. I tråd med dette har det blitt iverksatt omorganiseringsprosesser i en rekke helseforetak som Sykehuset Innlandet, Finnmarkssykehuset og Helgelandssykehuset (Helse-og-omsorgsdepartementet., 2015). Slike prosesser får ringvirkninger for en rekke lokalsamfunn og er derfor med å skape oppmerksomhet og engasjement blant befolkningen, media og andre interessenter. For å komme ut av slike situasjoner på en god måte i et konkurrerende marked er det viktig å jobbe med omdømmeaktiviteter for å styrke sykehusenes posisjon i lokalsamfunnet. Konsekvensene av endringer og reformer i helsesektoren, er et økt behov for kommunikasjon internt og eksternt. Dersom de interne aktørene ikke forstår og støtter endringene, kan det skape

misforståelser og konflikter. Samtidig vil det være med å påvirke lokalsamfunn og ulike interessenter som pasienter og kommuner.

Store endringer og reformer i helsesektoren legger press på organisasjoners evne til å tilpasse seg, kommunisere og skape et godt omdømme. Sykehusenes omdømmeaktiviteter har en betydning som strekker seg over flere områder. Omdømme spiller inn når det skal tildeles ressurser fra bevilgende myndigheter, for å holde på og rekruttere ansatte, for å tiltrekke seg pasienter samt for å oppnå legitimitet og tillit i omgivelsene (Wæraas et al., 2011). Et resultat av dette er at sykehusene nå i langt større grad har fokus på kommunikasjonsarbeid og har opprettet egne kommunikasjonsstillinger internt.

I helsesektoren er de menneskelige ressursene helt avgjørende for å kunne tilby gode tjenester. Det er avgjørende at organisasjoner tiltrekker seg kompetente medarbeidere med god faglig kompetanse som kan sikre kvalitet i tjenestene. Samtidig er helsesektoren avhengig av en gjennomgående servicegrad som ikke bare baserer seg på den faglige kompetansen, men også den sosiale og relasjonelle kompetansen. Helsepersonell er involvert i sårbare situasjoner og forvalter sensitive opplysninger, det er derfor avgjørende at de besitter personlige egenskaper som bidrar til å skape trygghet og ro hos interessentene. I sykehussektoren er fokuset primært på pasientene, og de ansattes arbeidshverdag er ofte preget av kvalitetssikring og effektivitet. Potensialet for intern omdømmebygging er stort i helseforetak, fordi det er ansatte som i stor grad legger føringer for pasientenes erfaringer og opplevelser med organisasjonen.

Omdømme og omdømmebygging er et fenomen som er beskrevet i en rekke publikasjoner og undersøkt av flere forskere. Imidlertid er store deler av forskningen som er tilgjengelig rettet mot privat sektor og beskrevet med et eksternt fokus. Det er blitt gjort relativt få studier som belyser den nye situasjonen for foretak i offentlig sektor og spesielt i helsesektoren.

Omdømmebygging i den norske helsesektoren er blant annet behandlet av Byrkjeflot og Angell (Wæraas et al., 2011, Angell and Byrkjeflot, 2008, Byrkjeflot and Angell, 2007) og i et par masteroppgaver. Det disse studiene har til felles er et fokus på strategisk kommunikasjon, krisehåndtering og image. Det er få studier med fokus på de menneskelige ressursene og som beskriver hvordan de interne prosessene kan ha betydning for omdømmearbeidet.

En studie utført av Sabrina Helm undersøker hvordan ansatte påvirker omdømme og hvorvidt de er klar over det selv. Studien hevder at intern omdømmebygging kan bidra til å sikre konkurransefortrinn for organisasjoner. Basert på kvantitative spørreundersøkelser med ansatte kom det blant annet frem at stolthet gjorde at ansatte yter ekstra og opplever tilfredshet, samtidig som det er avgjørende å bygge opp tillit mellom ulike nivåer i organisasjonen. Studien beskriver en situasjon hvor det foreligger et gap i forskningen på området og at det er nødvendig å se dypere på hvordan rutiner knyttet til intern omdømmebygging kan integreres i organisasjoner (Helm, 2010).

1.2 Formål og betydning

Det ble tidlig klart at jeg ønsket å fordype meg i intern omdømmebygging fordi jeg synes det er interessant og aktuelt, samtidig som det er et stort potensiale og tomrom i forskningen på området. Videre ønsket jeg å fordype meg i offentlig sektor, da det ofte er tjenesteytende organisasjoner med klare retningslinjer, lang tradisjon og som ofte er preget av reformer og endring. Gjennom studiene har jeg fått et nytt syn på offentlig organisasjoner, blant annet grunnet moderniseringsbølgen og inntaket av ideer fra private bedrifter. Jeg ønsket derfor å se på utviklingsmuligheter knyttet til omdømmeaktiviteter. Jeg har tidligere jobbet i offentlig sektor og sett med egne øyne den store avstanden mellom ledelsen og de ansatte, samt hvor dypt kulturen i ulike avdelinger er forankret. Bakgrunnen for samarbeidet med Helgelandssykehuset er en utlysning gjennom det regionale tiltaket vilvillheim. Dette så jeg på som en ypperlig mulighet da Helgelandssykehuset er en stor og aktuell organisasjon med klare utfordringer på Helgeland. Organisasjonen går også gjennom en stor endringsprosess og ligger derfor i samfunnets søkelys.

Formålet med oppgaven er å se på hvordan ansatte kan bidra til å skape et bedre omdømme for et helseforetak som Helgelandssykehuset. Dette vil bli satt i sammenheng med mellomleders rolle og utfordringer i dette arbeidet, samt hvordan ulike interne trekk ved organisasjonen spiller inn. Det vil bli undersøkt og belyst hvordan sosiale realiteter internt i Helgelandssykehuset HF egentlig er skrudd sammen, og hvordan dette henger sammen med organisasjonens omdømme. Det overordnede temaet for oppgaven er intern omdømmebygging, som videre knyttes opp mot identitet, kultur, konsistens, kommunikasjon og arbeidsmiljø.

Dette er relevant fordi det er gjort få studier på intern omdømmebygging tidligere. Fokuset hos de fleste forskere ligger som nevnt på ekstern omdømmebygging knyttet til strategisk kommunikasjon, krisehåndtering, slagord og visjoner. Dette er virkemidler som hovedsakelig toppledelsen i organisasjoner er med å utarbeide, men det er også et stort potensiale i de interne menneskelige ressursene. Den menneskelige kapitalen blir stadig viktigere og mye tyder på at maktforholdet i arbeidslivet holder på å forskyve seg. Organisasjoner kjemper nå i langt større grad om de mest kvalifiserte menneskene med sentral kompetanse, samtidig som de har personlige egenskaper som passer inn (Jacobsen and Thorsvik, 2013). Ansatte på ulike nivåer i organisasjoner har den daglige kontakten med pasienter, pårørende og andre interessenter. Denne kontakten som kommer i form av tjenester, støtte eller informasjon bidrar til å skape uformelle relasjoner som danner grunnlaget for samfunnets erfaring og oppfattelse av organisasjonen. Dersom pasienter møter en sykepleier som er lite serviceinnstilt eller en lege som ikke vet hva han gjør, spiller det liten rolle hva slags slagord organisasjonen har eller hvilke strategiske løsninger toppledelsen utarbeider.

Videre er det interessant å se på mellomlederens rolle knyttet til arbeidet med intern omdømmebygging. I store og komplekse organisasjoner med lange tradisjoner er det avgjørende at toppledelsen utarbeider strategier for å skape en felles retning. Det er derimot mellomledelsen som er ansvarlig for å implementere og håndheve de strategiske løsningene fattet på overordnet nivå. De sitter mellom barken og veden og er ansvarlige for å få kommunikasjonen til å fungere, for å implementere og følge opp ledelsens beslutninger og legge til rette for og motivere ansatte. Mellomledere er bindeleddet mellom de ansatte som tilbyr tjenester og den øvrige ledelsen som er med og definerer tjenestene. Mellomledere har den nærmeste kontakten med de ansatte og innehar både det sosiale og faglige ansvaret på sin avdeling. De bidrar til alt fra å skape engasjement, kulturer og felleskap til å rekruttere personell, sikre kvalitet i tjenester og utarbeide interne retningslinjer. Det er flere arbeidslivsundersøkelser som viser at det foreligger en klar sammenheng mellom kvaliteten på tjenesten og kvaliteten på arbeidsmiljøet (Jakobsen, 2005 s. 150). Mellomledere har derfor et stort ansvar knyttet til intern omdømmebygging. Med bakgrunn i dette er oppgavens hovedproblemstilling som følger:

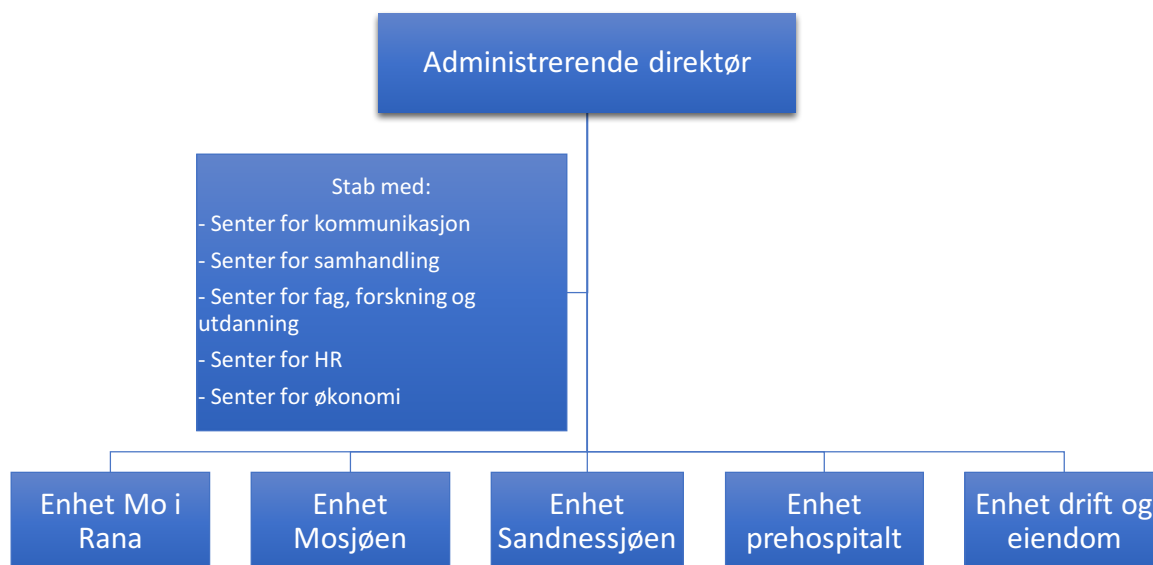
Hvilken rolle spiller mellomledere for intern omdømmebygging i helsesektoren: En casestudie av Helgelandssykehuset

1.3 Undersøkelsesenheten



Figur 1 - Logo Helgelandssykehuset HF (Helgelandssykehuset, udatert-a)

Studien er en casestudie med utgangspunkt i Helgelandssykehuset HF. Helgelandssykehuset er lokalisert på Helgeland og har totalt 1300 ansatte og et bruttobudsjett på ca 1,3 milliarder kroner (Helgelandssykehuset, 2018b). Helgelandssykehuset er et lokalsykehus underlagt Helse Nord som skal være en samarbeidspartner til både privat og offentlig næringsliv, både på Helgeland og i landsdelen for øvrig. Sykehuset består av tre enheter, som er lokalisert i Mo i Rana, Mosjøen og Sandnessjøen, samt enhetene prehospitaltjenester og drift og eiendom. Denne fordelingen er illustrert i figur 2.



Figur 2 - Organisasjonskart Helgelandssykehuset (Helgelandssykehuset, udatert-e)

Det totale pasientgrunnet på Helgeland er 77 000 fordelt på de tre enhetene (Helse- og omsorgsdepartementet., 2015). Alle sykehusene har lite pasientgrunnet sett i forhold til resten av landet og Helgelandssykehuset Mosjøen har minst med 16 000. De tre sykehusene har stedlig ledelse og funksjonsfordeling. Mo i Rana er ansvarlig for ortopedi, Sandnessjøen har ansvaret for øre-nese-hals og Mosjøen er ansvarlig for urologi og øye. Før foretaksreformen ble vedtatt i 2002 var ansvaret for sykehusene lagt på fylkeskommunalt nivå og de tre sykehusene på Helgeland var selvstendige enheter underlagt Nordland fylke.

Helgelandssykehuset har et samlet verdigrunnlag for all sin virksomhet som bygger på verdiene kvalitet, trygghet og respekt. Målet er at verdiene skal prege måten sykehuset møter pasienter, ansatte, pårørende og samarbeidspartnere på (Helgelandssykehuset, 2018a).

Gjennom sitt profileringsarbeid ønsker Helgelandssykehuset å etablere tettere kontakt med befolkningen på Helgeland og sine samarbeidspartnere. Fra kommunikasjonsstrategien for Helgelandssykehuset 2025 fremkommer det at kommunikasjonen skal gjenspeile sykehusets verdier. Helgelandssykehuset skal være åpne og inkluderende, oppmuntre til medvirkning og kommunisere på en måte som oppleves som enhetlig og samordnet. Det skal være rom for å diskutere de vanskelige spørsmålene og være grunnleggende respekt for andres meninger og synspunkter (Helgelandssykehuset, udatert-b). Samtidig skal alle ansatte hos Helgelandssykehuset uavhengig av fagområde og stillingsnivå være med å forvalte omdømme.

Helgelandssykehuset utreder for tiden ny sykehusstruktur i samråd med Nasjonal helse og sykehusplan, som er beskrevet med to ulike scenarier. Det første alternativet er at all akutt kirurgi skal samles i et sykehus, mens akutt- indremedisin og/ eller planlagt kirurgi opprettholdes på et eller flere av de eksisterende sykehusene. Det andre alternativet innebærer at all somatisk akuttvirksomhet samles i et felles sykehus, mens de andre enhetene omgjøres til annen spesialist-helsetjeneste uten akuttfunksjon (Helse-og-omsorgsdepartementet., 2015).

1.4 Disposisjon og struktur

Avhandlingen består av 8 kapitler. Kapittel 1 er et introduksjonskapittel som går inn på bakgrunnen for oppgaven, beskriver begrunnelse for tema og definerer problemstilling. I kapittel 2 blir det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven presentert. Her gjøres det rede for relevante definisjoner og begreper knyttet til intern omdømmebygging og delproblemstillinger blir definert. Nærliggende temaer som identitet, kommunikasjon, psykologiske kontrakter og engasjement blir også beskrevet. Kapittel 3 redegjør for metodisk tilnærming og blant annet forskningsdesign, forskningsstrategi, forskningsmetode, analyse og datakvalitet blir presentert. Videre blir det empiriske materialet presentert i kapittel 4 med bakgrunn i delproblemstillingene. Resultatene blir så diskutert og analysert med bakgrunn i det teoretiske rammeverket i kapittel 5. I kapittel 6 blir konklusjonen på problemstillingen presentert, og styrker og svakheter samt potensiale for videre forskning drøftet. I kapittel 7 og 8 er litteraturliste og vedlegg presentert.

2. Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet vil ta for seg det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Først blir det gitt en innføring i omdømmebegrepet som videre knyttes opp mot intern omdømmebygging og mellomledelsens rolle. Videre vil nærliggende temaer som identitet, kultur, kommunikasjon, psykologiske kontrakter, engasjement og rekruttering bli presentert. Til slutt blir delproblemstillinger med bakgrunn i det teoretiske rammeverket presentert.

2.1 Omdømme og merkebygging

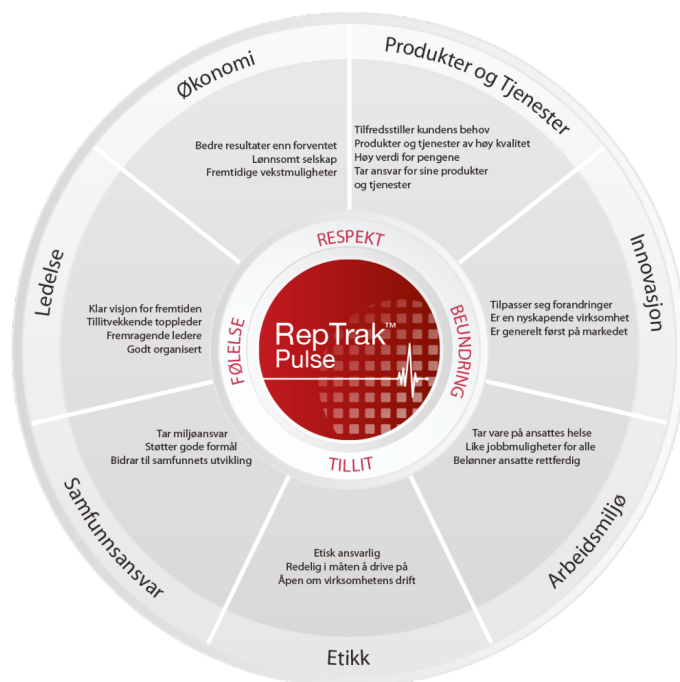
Brønn og Ihlen beskriver en realitet om at alle organisasjoner har en identitet, at de har potensiale til å bygge et image, men at de må gjøre seg fortjent til et godt omdømme. Omdømme kan defineres som *”Observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på deres oppfatning av de miljømessige, sosiale og økonomiske konsekvensene virksomheten har over tid”* (Brønn and Ihlen, 2009 s. 79-82). Omdømme er et kollektiv av tidligere handlinger og resultater som beskriver evnen til å levere verdi til viktige interessenter. Omdømme tar hensyn til fortid og nåtid og omfatter alle organisatoriske interessenter (Hetrick and Martin, 2006 s. 58). Omdømmehåndtering kan også defineres som *”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen”* (Wæraas et al., 2011 s. 136). Dette viser at omdømme er sosialt skapt og at det er noe aktører eksternt for organisasjonen er med og definerer. Omdømme påvirkes av menneskers erfaring med tjenester, produkter, karakter, atferd samt hva som blir sagt om organisasjonen og tidligere atferd. På sikt blir disse erfaringene til en immateriell ressurs som kan skape konkurransefortrinn (Brønn and Ihlen, 2009 s. 84).

Merkevarebygging av bedrifter er med og bygger langsiktig tillit ved å øke kundelojaliteten og overbevise kundene om fordelene ved virksomhetens produkter og tjenester. Videre bidrar det til å redusere kundenes søkekostnader for kvalitetssikring og gir dem psykologiske belønninger. Merkevarebygging av bedrifter sikrer at kundene kommer tilbake og skaper målrettet kommunikasjon til ulike kundesegmenter (Hetrick and Martin, 2006).

Merkevarebygging av organisasjoner innebærer å skape et organisasjonsmerke, som *”viser til en kombinasjon av funksjonelle og emosjonelle fordeler, som bidrar til en verdiskapning for konsumentene av merket”* (Bjerke and Ind, 2007 s. 130).

2.1.1 Hvordan bygge omdømme

En organisasjons omdømme og merke utvikles over tid og blir påvirket av hva organisasjonen har gjort tidligere. For å lykkes med omdømmearbeidet må organisasjoner investere i relasjonsbygging. Gjennom gode relasjoner er det mulig å utveksle innsikt, informasjon og erfaring med interessenter, og på sikt utvikle tillit og lojalitet (Brønn and Ihlen, 2009 s. 84-87). Videre blir omdømme definert som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser interessentene har overfor en organisasjon. Dette blir målt gjennom omdømmeundersøkelsen RepTrak hvor 23 attributter innen syv dimensjoner blir vurdert (Apeland, udatert). Fra figur 3 fremkommer det at organisasjoners omdømme avhenger av økonomi, innovasjon, arbeidsmiljø, produkter og tjenester, samt ledelse, etikk og samfunnsansvar.



Figur 3 - RepTrak-faktorer som påvirker omdømme (Apeland, udatert)

Tradisjonelt sett har fokuset hos virksomheter vært på å skape lønnsomhet og økonomisk vekst gjennom å tilby gode tjenester og produkter. For å kunne oppnå et godt omdømme er også organisasjoner avhengig av å ta etisk ansvar, bidra til utvikling i samfunnet og jobbe mot å skape innovative løsninger. Samtidig er det også viktig med gode og engasjerte ledere som ivaretar ansatte og skaper gode og organiserte miljøer. Det må også bli tatt stilling til interne og eksterne faktorer som kan påvirke eller begrense omdømme. Dette kan være institusjonelle faktorer som kulturelle normer, lovpålagte krav eller moralske verdier. Det kan også være interne faktorer som virksomhetskommunikasjon og markedsføringsbudskap. Organisasjoner må også ta stilling til tredjeparts evalueringer som kan komme fra opionsledere eller media (Brønn and Ihlen, 2009 s. 90-94).

2.1.2 Intern omdømmebygging

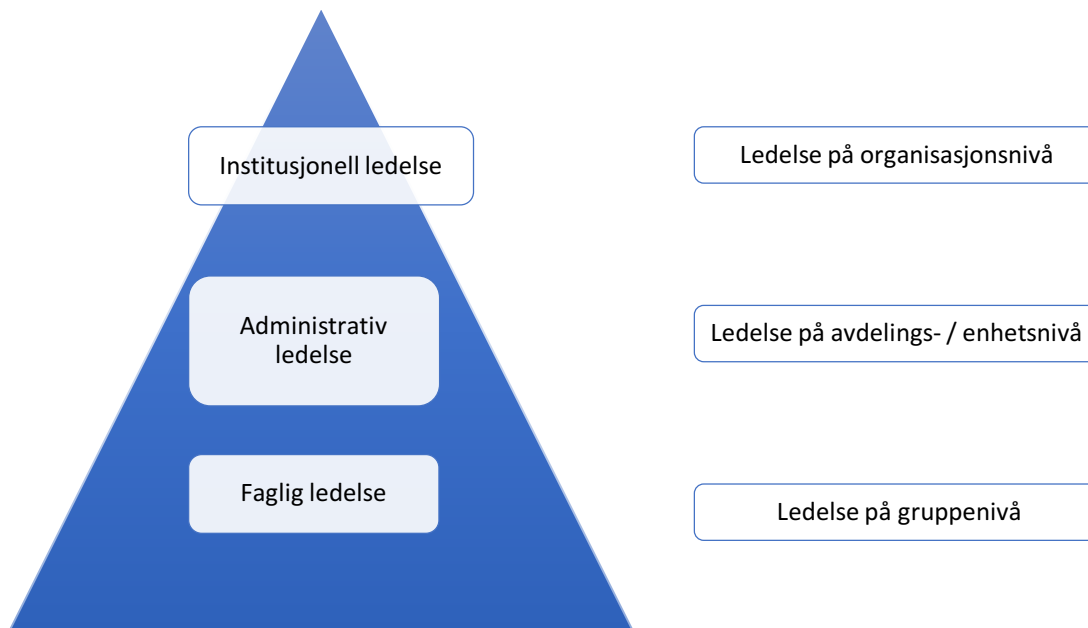
Omdømmebygging er en aktivitet som angår alle i en organisasjon (Wæraas et al., 2011). Intern omdømmebygging handler om hvordan ansatte og øvrige interne aktører bidrar til å skape et godt omdømme for organisasjonen. Internt i organisasjoner er det mennesker som skaper og fastsetter tjenesteleveransen, tjenestegraden, markedskommunikasjonen, produktnyskapingen og kunderelasjonene. Dette skjer gjennom deres antakelser, kommunikasjon og handlinger (Bjerke and Ind, 2007). Ansatte har den daglige kontakten og er avgjørende for at organisasjonen presterer på et helhetlig og overordnet nivå. Uten ansatte er det ikke mulig å levere tjenester, skape nye innovative løsninger eller danne tillitsbaserte og unike relasjoner som er tilpasset hver enkelt kunde. Hvert individ i en organisasjon er også en merkerepresentant gjennom sitt bidrag til å skape organisasjonskultur og prestasjoner, ideene individet kommer med, samt relasjonene og kommunikasjonen den har med mennesker internt og eksternt (Bjerke and Ind, 2007).

Ledere og ansatte i organisasjoner er med å skape uformelle inntrykk gjennom sitt daglige virke. De menneskelige ressursene i organisasjoner bidrar til å skape et godt omdømme gjennom sin sosiale- og relasjonelle kapital. Dette skjer gjennom kontakten som oppstår mellom dem og personer internt og eksternt for virksomheten, og innebærer mellommenneskelige nettverk av kunnskapsdeling og tillit, felles tankesett og opplevelse av organisasjonsidentitet (Hetrick and Martin, 2006). Hatch og Schultz mener at et godt omdømme er et resultat av samspillet mellom objektive og subjektive evalueringer av eksisterende og potensielle interessenter (Brønn and Ihlen, 2009). Dette innebærer også uformelle interaksjoner med interessenter gjennom for eksempel ansattes historiefortelling, møter med pasienter eller behandling av pårørende. Omdømme blir også påvirket av omtale i media og er viktig for potensielle interessenter knyttet til rekruttering, statlig støtte og samfunnets anerkjennelse (Hetrick and Martin, 2006).

2.1.3 Ledelsens rolle

Ledelse defineres som *”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”* (Jacobsen and Thorsvik, 2013 s. 416). Ledelse utøves i alle ledd av organisasjoner og på ulike nivåer og alle har et faglig, administrativt og institusjonelt ansvar, men i ulik grad. Dette fremkommer av figur 4. En toppleder vil jobbe for institusjonens beste og være ansvarlig for å utrede visjoner, verdier og mål på

organisasjonsnivå. En gruppeleder kan også jobbe mot institusjonelle virkemidler, men er ofte hovedsakelig ansvarlig for å sikre faglig tyngde og standard (Orvik, 2006).



Figur 4 - Elementer i ledelse på ulike nivåer (Orvik, 2006)

Nivået mellom kalles mellomledernivå og kan bestå av flere ledd både på avdelings- og enhetsnivå. En mellomleder må ofte inneha faglig innsikt for å kunne utøve reel lederautoritet. Mellomledere har også institusjonelt lederansvar, som innebærer at de skal bidra til å utvikle en organisasjon til et meningsfullt fellesskap. Dette betyr blant annet at de skal skape tilhørighet og jobbe mot at pasienter, pårørende og personale opplever at sykehuset har en egenverdi utover det å løse avgrensede oppgaver. Det som preger mellomledernivået i størst grad er det administrative ansvaret. Rollen som administrativ leder innebærer oppgaver rettet mot pasienter, personale og organisasjonen. Mellomledere har blant annet ansvaret for å kvalitetssikre den faglige standarden, tilrettelegge for samarbeid med andre faggrupper, sikre ressurstilgang til egen avdeling og økonomistyring. Det innebærer også å kartlegge medarbeidernes behov for faglig og personlig utvikling samt evaluere arbeidsinnsats og samarbeidsevne (Orvik, 2006).

Arbeidsgiver har rett til å disponere medarbeidere og øvrige ressurser på en måte de selv finner hensiktsmessig, dette kalles arbeidsgivers styringsrett (Orvik, 2006). Tradisjonell ledelsesteori er i stor grad basert på styring og kontroll hvor de menneskelige ressursene blir

sett på som funksjoner, maskiner eller kunnskap. Dette innebærer ofte autoritær eller oppgaveorientert ledelse hvor mye av fokuset ligger på å strukturere egen og underordnedes rolle for å realisere mål (Jacobsen and Thorsvik, 2013). Denne filosofien ignorerer til en viss grad hvert enkelt individs kompetanse og motivasjon, samt deres evne til å bidra med nyskapende ideer. OECD beskriver at det er nødvendig med en mer dynamisk og innovativ tjenestesektor for å skape vekst. Veksten må forholde seg til økt konkurranse for tjenester, den raske teknologiske utviklingen, samt dimensjonen som handler om de interne forholdene som organisasjonskultur og ansattes ferdigheter og motivasjon (Bjerke and Ind, 2007 s. 54-56).

Ledelsen er viktig for å utvikle organisasjonskulturen, for å inkludere alle i kulturen, kommunisere interne verdier, omforme disse til handlingsspråk, være merkeambassadører og jobbe mot å skape et godt omdømme (Bjerke and Ind, 2007, Brønn and Ihlen, 2009). Ledere som skal utvikle og administrere merkeambassadører må også selv kjenne til merket og være rollemodeller for de ansatte. For å lykkes med intern omdømmebygging er det avgjørende å ha et innside-ut-perspektiv, hvor fokuset ligger på deltakende lederskap som fremmer ansattes deltakelse (Bjerke and Ind, 2007 s. 55). Dette er ofte preget av demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, hvor ledere jobber aktivt for å utvikle gode relasjoner og involvere medarbeidere i beslutninger (Jacobsen and Thorsvik, 2013).

Det er viktig at ledelsen jobber for å ivareta og inkludere ansatte på en slik måte at de opplever engasjement og ansvar. Det må bli gitt klare visjoner om fremtiden, basert på et felles verdigrunnlag og kultur. Videre er det avgjørende med flattere strukturer, nettverksbygging og lærende organisasjoner (Jakobsen, 2005 s. 97-100). For at ledere skal sikre dette kan de iverksette en rekke tiltak. De kan skape mer nærhet til organisasjonens mål, motivere ansatte til å gjøre mer enn forventet, utvikle kompetansenivået og gi ansvar til de ansatte.

2.2 Identitet og kultur

Organisatorisk identitet kan beskrives som ”relasjonelt konstruerte egenskaper og særtrekk, som er i stadig utvikling både som bevisst identitetsarbeid for å skape legitimitet, og som en mer ubevisst del av de daglige aktivitetene” (Kvåle and Wæraas, 2017 s. 15) . Organisasjoner er i stadig utvikling og påvirkes kontinuerlig av sine omgivelser og interessenter. Derfor vil det stadig komme opp spørsmål om identitet og hvem organisasjonen egentlig er. Samtlige organisasjoner består av ulike individer, subkulturer og identiteter. Det er derfor viktig å ikke

bygge opp forventninger som ikke organisasjonen kan leve opp til. Organisasjoner må forstå hvem de er og hvis de er komplekse organisasjoner med mange identiteter, bør de beskrive seg som det (Brønn and Ihlen, 2009).

I dagens samfunn er det forventet at organisasjoner skal vite og fortelle om hvem de er. Identiteter blir derfor formidlet gjennom ulike virkemidler som selvpresentasjoner, verdigrunnlag og visjoner (Kvåle and Wæraas, 2017). Verdier er abstrakte og skal bidra til å skape en spesiell tilstand eller atferd. Flere forskere vektlegger viktigheten av verdier da de kan bidra til å skape aksept og legitimitet. Andre fokuserer på at de kan bidra til å differensiere organisasjoner. Det argumenteres for at organisasjonsidentitet er viktig og noe ledelsen bør ha fokus på, fordi det legger grunnlaget for å bygge organisasjoner som merkevarer og posisjonere dem for interessenter. Identiteten kan nemlig bidra til å tiltrekke seg kompetente menneskelige ressurser, bidra til å forme ansattes virkelighetsoppfatning og engasjement, samt virke inn på fordeling av ressurser og makt blant interessenter (Brønn and Ihlen, 2009 s. 30).

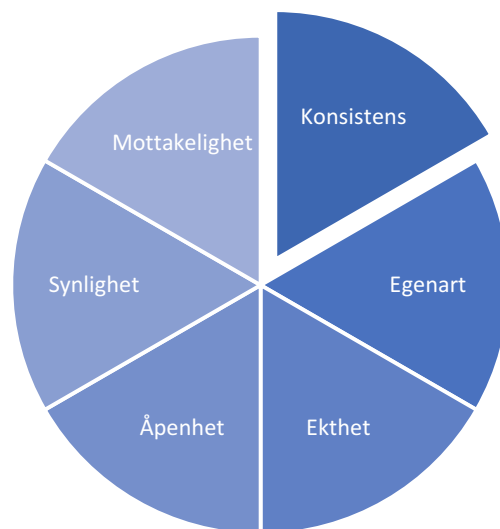
En organisasjon har flere identiteter når det oppstår flere perspektiver på hva som er sentralt, varig og unikt. Perspektivene trenger ikke å være motstridende og kan eksistere på lag med hverandre. Disse perspektivene trenger heller ikke å være synlige for alle medlemmer av organisasjonen, da de kan eksistere innenfor interne grupperinger eller avdelinger (Brønn and Ihlen, 2009 s. 42). Det er både fordeler og ulemper knyttet til flere organisasjonsidentiteter. Det positive med flere identiteter er at organisasjoner har potensiale til å tilpasse seg komplekse omgivelser raskere, organisasjonen kan bli mer attraktiv overfor flere interessenter, samtidig kan det bidra til å tiltrekke seg mer heterogen arbeidsstyrke. Ulempene er derimot at det kan føre til konflikter og tregere handlingsgang.

En organisasjons unike identitet er knyttet til meninger og holdninger som mennesker internt i organisasjonen er med og utvikler. Organisasjonens kultur er derfor en viktig del av organisasjonsidentiteten. Kulturen kan bestå av verdier, misjon, prinsipper, filosofi og historie, samt ritualer, symboler, nasjonale særtrekk og subkulturer (Brønn and Ihlen, 2009 s. 32). Individuer deler ulike minner og erfaringer som legger grunnlaget for fremtidig handling i organisasjoner. Dette blir så formidlet videre gjennom dialog og historiefortelling. Det er derfor også identiteten som skaper kultur, fordi handlingsmønstre blir aksepterte, observerbare og forståelige. Det negative med kulturer er at de kan bidra til isolasjon mellom

avdelinger eller mellom organisasjonen og kundene (Bjerke and Ind, 2007). Kulturen må være responderende og delaktig. Dette innebærer at det må være god kommunikasjon om hvordan ting blir gjort og at riktige mennesker med sosial intelligens blir ansatt, samtidig som det foregår interaksjon og samhandling mellom ansatte og andre målgrupper (Bjerke and Ind, 2007 s. 157).

2.3 Kommunikasjon

Organisasjoner kommuniserer formelt og uformelt med en rekke interessenter både eksternt og internt. Forbrun og van Riel beskriver seks drivkrefter som går igjen blant selskaper med høy omdømmerangering. Fra figur 5 fremkommer det at disse drivkreftene er mottakelighet, synlighet, egenart, ekthet, åpenhet og konsistens (Fombrun and Van Riel, 2004, Brønn and Ihlen, 2009).



Figur 5- The roots of fame (Fombrun and Van Riel, 2004 s. 85)

Egenart handler om organisasjonens særtrekk og hva som gjør den unik, mens mottakelighet handler om hvordan organisasjoner tilpasser seg til omgivelsene og interessenter. Synlighet handler om at organisasjonen må være synlig og kommunisere ut mot alle interessenter og bygge relasjoner i bransjen og samfunnet. Ekthet innebærer organisasjonens identitet og troverdighet. Videre er åpenhet knyttet til informasjonsdeling og at åpen kommunikasjon bidrar til å bygge tillit hos interessentene. Den siste drivkraften er konsistens som handler om at organisasjoner skal opptre enhetlige i ord og handling.

Egenart, synlighet og mottakelighet er faktorer ved kommunikasjonen som hovedsakelig ledelsen står for. De jobber med strategier for å kunne skille seg fra andre og tilby det kundene ønsker. De er også ansvarlige for å skape oppmerksomhet rundt organisasjonen gjennom media og markedsføringstiltak samt utføre pasient- eller kundeundersøkelser. Ekthet er vanskelig for organisasjonen å styre, da identiteten utvikler seg kontinuerlig og troverdighet bygges opp over tid. Dette er noe menneskene i organisasjonen er med og påvirker, men ofte uten at de vet det helt selv.

Hele organisasjonen er med og sikrer åpenhet i kommunikasjonsvirksomheten. Det er viktig at foretaksledelsen er åpne om tjenester og produkter, samt interne forhold, økonomisk situasjon og endringer. Ansatte i hele organisasjonen bygger oppunder dette ved å være tilgjengelig til å svare på spørsmål og komme med informasjon om for eksempel behandlinger. Denne formen for direkte kontakt med pasientene er med å skape relasjoner og et tillitsforhold. Men for at dette skal fungere og bidra til å skape omdømme er det helt essensielt at alle aktører internt i organisasjonen fremstår konsistent og enhetlig.

2.3.1 Konsistens

Konsistens understreker hvor viktig det er at virksomheter opptrer enhetlig i både handling og kommunikasjon til alle (Fombrun and Van Riel, 2004 s. 94). Bedrifter med dårlig omdømme sliter ofte med at deler av organisasjonen er isolerte eller at det oppstår subkulturer. Det kan oppstå gap mellom ønsket identitet og faktisk identitet eller at ulike faggrupper blir såpass oppgaveorienterte at de ikke kommuniserer på tvers. Slike strukturelle siloer er med å svekke et selskaps omdømmeaktiviteter, ved å spre bilder av organisasjonen som fremmer motstridige tolkninger av selskapets kultur, verdier og strategisk retning (Fombrun and Van Riel, 2004 s. 95).

Merkevarebygging krever at det blir levert en konsistens og ensartet identitet ut mot interessentene. Organisasjoner kan jobbe mot å skape et godt arbeidsgivermerke hvor de fremmer seg selv som en attraktiv arbeidsgiver. Konsistens er helt avgjørende for å skape gode uttrykk eksternt, for å tiltrekke seg mennesker gjennom hva organisasjonen tror på og hvordan den opererer. Dersom budskapet som organisasjonen sender ut mangler konsistens og kontinuitet, er det risiko for forvirring og ikke enhetlige inntrykk (Bjerke and Ind, 2007).

Virksomheten må synkronisere hva som blir kommunisert internt til ansatte og det som kommuniseres eksternt til pasienter, pårørende, norske myndigheter osv. Dersom ikke dette stemmer overens vil det oppstå et gap som kan føre til misforståelser, mindre kredibilitet, konflikter og tap av omdømme. Dersom strategier og beslutninger fattet på toppnivå ikke når eller samsvarer med meningene og kulturen blant ansatte, kan det oppstå et skille som får konsekvenser for hele organisasjonen. Van Riel støtter opp under dette og mener at kommunikasjonen mellom ledelsen og interne interessenter er den mest strategiske av alle kommunikasjonsaktivitetene (Brønn and Ihlen, 2009).

For å lykkes er det essensielt å dirigere de ulike virkemidlene kommunikasjon, symboler og atferd og få alle kommunikasjonsfunksjonene til å samarbeide. Dette er mulig ved å forankre all kommunikasjon i et felles utgangspunkt. Dette kan være sentrale verdier som danner et grunnlag for profileringsarbeidet hos organisasjonen (Brønn and Ihlen, 2009). Virksomheter som ikke holder det de har lovet, kan risikere å få et dårligere omdømme. Det er derfor viktig å unngå motstridende uttalelser eller at ulike deler av organisasjonen opptrer på en måte som ikke samhandler med andre deler av organisasjonen. For å forhindre dette kan organisasjoner jobbe med å spre og utvikle en delt identitet og utvikle bedre kommunikasjonssystemer. Det er også mulig å coache ansatte for å forbedre ansattes forståelse, villighet og engasjement for å snakke etter organisasjonens stemme (Fombrun and Van Riel, 2004).

2.4 Virkemidler for intern omdømmebygging

Organisasjonsdrevet merkebygging handler om å kontinuerlig over tid jobbe mot å skape menneskelig progresjon (Bjerke and Ind, 2007). Humankapitalen kan bli sett på som utgangspunktet for organisasjoners arbeid med å differensiere seg, ta posisjoner og utvikle eget omdømme. Ansatte blir sett på som de fremste representantene for organisasjonens merke gjennom møte med kundene. Arbeidet med omdømme og merkevarebygging er noe som må involvere og engasjere alle ledd i organisasjonen. Ledelsen skal i samråd med resten av organisasjonen, finne frem til og implementere visjoner, verdier og strategier som inspirerer alle ledd av organisasjonen. Videre skal samarbeid bidra til å utvikle de menneskelige ressursene, og skape verdi for kundene og bedriften, gjennom atferd og handlinger som er med å bygge god intern kultur og omdømme (Bjerke and Ind, 2007).

En organisasjons omdømme er viktig for de ansatte, fordi de blir fremstilt i et lys som andre har skapt av dem gjennom deres tilknytning til organisasjonen. Uavhengig av strategisk kommunikasjon og eksterne kampanjer er det tilslutt menneskene i en organisasjon som bidrar til å sikre et godt omdømme. Dette er et resultat av de ansattes oppførsel og atferd, tilpasningen til kundenes ønsker og behov og at det blir levert ut tjenester som er i samråd med organisasjonens strategier.

For å kunne skape organisasjonsbred involvering og forpliktelse i omdømmearbeidet er det helt avgjørende at ledere og ansatte er villige til å delta. Det er viktig at det ligger en identitet til grunn gjennom en godt formulert visjon og klare verdier. Dette må være i tråd med hva organisasjonen mener og ønsker, for å unngå at det oppstår et skille mellom mål og realitet. Dersom sammenkoplingen og entusiasmen i merkebyggingen er sterk, blir også potensialet for at ansatte skal identifisere seg høyere. Dette skyldes at ønsket omdømme blir mer oppnåelig og fordi merkeidentiteten utvikles som en sann refleksjon av eksisterende og potensiell kompetanse (Bjerke and Ind, 2007). Dette vil resultere i at ansatte lettere identifiserer seg med misjon, visjon og verdier og kan sammen med ledelsen oversette dette til handlingsspråk. For å oppnå en slik innvendig sammenkopling er det nødvendig å utvikle en god organisasjonskultur og å benytte ulike virkemidler som utdanningsprogrammer, merkeambassadører og merkebøker (Bjerke and Ind, 2007).

Hvordan individer oppfører seg på jobb er en av hovedfaktorene som påvirker et foretaks omdømme og merkevare (Hetrick and Martin, 2006). Hvordan arbeidsoppførselen er avhenger av kunnskap, evner og ferdigheter blant ansatte og ledelsen. Dette er menneskelige ressurser som avhenger av at organisasjonen investerer i kunnskapsutvikling, identitetsutvikling og informasjonsflyt. Psykologiske kontrakter og engasjement legger grunnlaget for å koble ansatte til organisasjonen.

2.4.1 Psykologiske kontrakter

Psykologiske kontrakter legger grunnlaget for hvilke forpliktelser ansatte og arbeidsgivere har til hverandre (Hetrick and Martin, 2006 s. 123). Psykologiske kontrakter er ikke formelle, men subjektive og unike og basert på hver enkelt person sine forventninger og tolkninger. Tradisjonelt sett har mennesker vektlagt verdien av en sikker jobb høyest og dette har spilt inn på de psykologiske kontraktene. Ved å ha en sikker inntekt og et godt ansettelsesforhold gjør ansatte det som er forventet av dem. Dette kan for eksempel skje gjennom skriftlige rutiner,

klare arbeidsoppgaver eller ansvarsområder som ble beskrevet i stillingsannonser. Dersom det oppstår brudd i de psykologiske kontraktene vil ofte ansatte takle det dårlig. Dette skyldes at den grunnleggende sikkerheten blir svekket og ansatte blir urolige for fremtiden.

I skiftende og usikre tider blir det vanskeligere for arbeidsgivere å tilby ansatte denne sikkerheten. For å konkurrere og tiltrekke seg arbeidstakere blir derfor fokuset satt på relasjoner og utviklingsmuligheter. Ansatte blir lovet spennende og utfordrende arbeidsoppgaver sammen med kompetente og ressurssterke kollegaer. Ved slike psykologiske kontrakter vil ofte ansatte opptre med høy grad av forpliktelse og interesse for jobben, samtidig er de mer åpne for kontraktsbrudd. Dette skyldes at de er mer rustet for endringer og en eventuell videre karriere i andre bedrifter. Andre organisasjoner satser derimot på å tiltrekke seg menneskelige ressurser gjennom et godt formål, hvor det blir formidlet en retning som opptar og engasjerer. De ansatte ser ofte på jobben som et kall og gjør det lille ekstra for å nå organisasjonens felles mål. De ansatte blir også sett på som gode borgere av organisasjonen som bidrar til vekst og innovasjon. Dette kalles ideologiske kontrakter og ansatte er i en viss grad åpne for kontraktsbrudd.

Ansatte har ofte ulike krav og forventninger til jobben, mens arbeidsgivere ofte krever at ansatte stiller opp når det er nødvendig, at de er innovative og kommer med forbedringer, er fleksible, sparer kostnader og tilpasser seg til endringer i arbeidsmiljøet. Ledelsen må sette seg inn i de psykologiske kontraktene for å forstå hva de ansatte forventer. De danner også et grunnlag for å utarbeide planer knyttet til det strategiske arbeidet i organisasjoner (Hetrick and Martin, 2006).

Utformingen av de psykologiske kontraktene blir satt i gang allerede ved ansettelsesforholdet, hvor potensielle medarbeidere blir presentert for bedriften og tilbudt ulike goder. Dette danner grunnlaget for hvilke forventninger ansatte har til alt fra arbeidsmiljø og dresskode til ansvarsområder og bedriftsgoder. Disse forventningene bygges videre på gjennom møte med arbeidsplassen, kollegaer og eventuelle introduksjonsprogrammer. Det er derfor viktig at ledere er klar over retningslinjer for opplæring, belønning, rekruttering og utviklingspotensial, da dette er faktorer som er med å påvirke de psykologiske kontraktene (Hetrick and Martin, 2006). Videre må innholdet i de psykologiske kontraktene vurderes, herunder hvorvidt ansatte har fått det de har blitt lovet. Prosessen med å skape psykologiske kontrakter er vellykket dersom det er samsvar mellom ansattes forventninger til organisasjonen og organisasjonens

forventninger til den ansatte. Dersom dette korrelerer vil det bidra til at ansatte identifiserer seg med organisasjonen, er engasjert og opptrer på en god måte.

2.4.2 Engasjement

Ledelsen i virksomheter har også muligheten til å engasjere de ansatte. Engasjement kan defineres som ansattes positive holdninger til organisasjonen og dens verdier (Hetrick and Martin, 2006 s. 150). Dette innebærer at ansatte har forståelse for organisasjonens kontekst og jobber med høy ytelse sammen med kollegaer til fordel for organisasjonen. Å skape engasjement kan gjøres gjennom fire nøkkelprosser som er individuell identifisering og identitet, internalisering, psykologisk eierskap og forpliktelse (Hetrick and Martin, 2006). Forpliktelse handler om hvorvidt de ansatte knytter seg til organisasjonens mål og verdier og bygger opp lojalitet til organisasjonen. Psykologisk eierskap handler om behovet for å kontrollere egne liv, kunne identifisere seg med bedriften og behovet for å ha et eget sted. Internalisering handler om at personer inkluderer målene og verdiene til organisasjonen i sin egen identitet og at de blir en del av dem (Hetrick and Martin, 2006 s. 140). Mennesker har egne personlige og sosiale identiteter, som avhenger av personlighet og interesser. For at en ansatt skal identifisere seg med virksomheten må deres egen selvoppfatning passe med virksomheten sin. Dette kan være symbolsk gjennom for eksempel arbeidsuniform.

Organisasjonsidentitet dreier seg som sagt om felles overbevisninger blant medlemmer av organisasjoner, men det trenger ikke å være hver enkelt person sin overbevisning. Når ansatte tar til seg organisasjonens egenskaper i hvordan de oppfatter seg selv, kan de knytte seg til og identifisere seg med organisasjonen (Brønn and Ihlen, 2009 s. 34). Ansattes identifikasjon er et resultat av hvorvidt organisasjonen vil bidra til å fremme egen følelse for behag knyttet til en givende jobb, selvrealisering, god kultur samt muligheten til å jobbe med interessante og stimulerende mennesker. ”*Overgangen fra potensiell identifikasjon til realisert identifikasjon og deretter involvering, internalisering og forpliktelse, er mulig dersom forventningene til den organisatoriske tilhørigheten blir tilfredsstillt*” (Bjerke and Ind, 2007 s. 143). Denne overgangen blir lettere ved bruk av virkemidler som støttende lederskap, introduksjonsprogrammer, organisatorisk identitet og hensiktsmessig symbolsk oppførsel. Denne formen for identifikasjonspress har også sin baksida da det kan bidra til misbruk og gruppetenking gjennom manipulering og rekruttering av for like ansatte.

Ansatte blir mer engasjerte i arbeidsplass og oppgaver dersom organisasjonen sikrer psykologiske jobbkrav. Dette innebærer ansattes behov for å lære noe i jobben og fatte beslutninger innenfor sitt område som hver enkelt kan kalle sitt eget. Ansatte har også behov for innhold i jobben og å få anerkjennelse dersom de har gjort noe bra. Videre er det også viktig at de ansatte ser på arbeidet som nyttig og at det bidrar til en ønsket fremtidig situasjon (Orvik, 2006 s. 209).

Identifisering, eierskap, internalisering og forpliktelse hos ansatte bidrar til å sette følelser og holdninger til handling gjennom å tilfredsstille kunder, dele kunnskap og øke innsatsen. Engasjement gir et innblikk utover følelser og holdninger. Det påkaller ideen om at bestemt atferd knyttet til identifikasjon, internalisering og engasjement bidrar til forretningsmessig forståelse og vilje til å fremme virksomhetens interesser (Hetrick and Martin, 2006). Engasjement har også til felles med psykologiske kontrakter at det er basert på et toveis ansettelsesforhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette innebærer at arbeidsgivere må jobbe med å engasjere ansatte, på samme måte som at ansatte må jobbe for å bli engasjert.

Bedre ansettelsesforhold kan skape bedre identifisering med organisasjonen og føre til positive utfall, som bedre omdømme og kundelojalitet. Resultatet av ideologiske psykologiske kontrakter og internalisering med foretaket er at ansatte er stolte av organisasjonen, har positive tilbøyeligheter til ledelsen, viser tillit og opptrer over det som er forventet av dem. Å kartlegge hvordan ansatte passer inn i bedriften er mulig å gjøre så tidlig som i rekrutteringsfasen. Ved å tidlig identifisere styrker hos ansatte og ansette riktige personer til jobben vil det være med å skape engasjerte ansatte, med sterke psykologiske kontrakter. Dette kan føre til engasjerte kunder og høyere vekstpotensiale for virksomheten (Bjerke and Ind, 2007).

2.4.3 HR-funksjonens rolle

Et godt fungerende HR-system er til gode for de ansatte og er en prosess som skal tjene organisasjonen. Dette innebærer de tiltak som organisasjoner iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på ansatte. Personalpolitiske tiltak som blir benyttet skal støtte opp under hverandre og skape et hele. HR skal bidra til at organisasjonen tilegner seg de nødvendige menneskelige ressursene med riktig kompetanse, som kan utvikle seg og sine ferdigheter. Det skal også bidra til å motivere de ansatte til å opptre og yte optimalt og legge til rette for at ansatte jobber mot organisasjonens mål. Samtidig må det være et samsvar

mellom HR-tiltakene og organisasjonens strategi (Jacobsen and Thorsvik, 2013). HR må bli benyttet i tråd med de strategiske føringene for organisasjonen. Ønsker en organisasjon å opptre som nyskapende med den nyeste teknologien og de mest innovative løsningene, må også arbeidsmassen tilpasses til dette. Det blir da viktig å rekruttere kompetente og nysgjerrige mennesker, samtidig som de selv jobber mot å fremme seg selv som innovative. Videre må det utarbeides et verdigrunnlag som støtter opp under disse aktivitetene, samtidig som ledelsen legger til rette gjennom ressurser, utviklingsprogrammer, teamarbeid osv.

Omdømme og HR henger tett sammen. På samme måte som at HR-tiltak kan drive omdømme, kan også utfallet av dette bidra til å tiltrekke seg talentfulle mennesker. Mennesker internt i organisasjonen blir også påvirket av hvordan eksterne aktører ser på organisasjonen (Hetrick and Martin, 2006). For å tiltrekke seg riktig kompetanse er det avgjørende med organisatorisk attraktivitet og et godt omdømme. Potensielle arbeidstakere vektlegger ofte trekk ved arbeidsmiljøet høyest, som frihet i jobben, et godt sosialt arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter (Jacobsen and Thorsvik, 2013). Dette er faktorer ved jobben som mellomledelsen og de ansatte er med og sikrer og sprer gjennom intern omdømmebygging. Dersom det kommer ut at en arbeidsplass har stort fokus på læring, forskning og utvikling i et nyskapende miljø, vil mennesker med slike interesser trekkes dit.

I en rekrutteringsprosess vil de rette kandidatene for jobben oppfylle fundamentale funksjonsbehov, samtidig som de potensielt skal kunne identifisere seg med organisasjonens merkeidentitet. Det er derfor helt avgjørende at potensielle kandidater forstår og skjønner virksomhetens kultur og identitet. Ledelsen må engasjere seg i merket og integrere det i rekrutteringsprosessen. Dette kan gjøres gjennom økt forståelse av strategi og kultur, verdi- og holdningsbasert rekruttering og god kommunikasjon. Dette er viktig for rekrutteringen, men også for å beholde, belønne og utvikle de menneskelige ressursene som allerede er i organisasjonen (Bjerke and Ind, 2007). For å sikre at potensielle arbeidstakere passer inn i miljøet og jobben er det ulike metoder som kan benyttes, som intelligenstester, personlighetstester og intervju (Jacobsen and Thorsvik, 2013).

Når nye kandidater er ansatt i organisasjonen er det videre målet å sørge for at de blir der så lenge som mulig. Dette skyldes at arbeidstakere over tid blir mer fortrolige med organisasjonen, de lærer mer og blir mer verdifulle. Ansatte bidrar til å skape relasjoner til kunder, bygger opp tillit og forventninger som brytes når noen velger å avslutte

ansettelsesforholdet (Bjerke and Ind, 2007). Dersom det oppstår høy omløpshastighet av ansatte kan det skyldes at virksomheten har vært for transparent eller for dårlig i rekrutteringsfasen. Det kan også skyldes at jobben ikke har levd opp til ansattes forventninger eller menneskers ønske for selvrealisering.

For å sikre at ansatte holder seg i bedriften er det viktig at organisasjonen legger til rette for arbeidsglede. Arbeidsglede har en egenverdi for dem som gir hjelp, samtidig som det har en smitteeffekt på pasientene og pårørende (Orvik, 2006 s. 208). God arbeidsglede er med å skape et godt arbeidsmiljø på gruppenivå og videre en god organisasjonshelse på systemnivå. Dette kan være med å forebygge sykefravær og bidra til å holde på ansatte. Det er også viktig å ha klare opplæringstiltak for nyansettelser. Dette kan bli gjort av organisasjonen selv eller eksterne aktører, det kan være fag- eller organisasjonsorientert og det kan innebære både individuell og kollektiv deltakelse (Jacobsen and Thorsvik, 2013).

2.5 Utfordringer ved intern omdømmebygging

Det er en rekke utfordringer som kan gjøre omdømmearbeidet vanskelig. Det kan oppstå et gap mellom image og kultur, som for eksempel når ansattes syn på virksomheten er helt forskjellig fra pasientenes. Dette er et resultat av at organisasjonen ikke greier å innarbeide sine verdier godt nok og det oppstår usikkerhet rundt imaget. Det er også et problem når det oppstår et skille mellom visjon og kultur, for eksempel når ledelsen flytter virksomheten i en retning som de ansatte enten ikke forstår eller støtter (Brønn and Ihlen, 2009). Dette kan føre til brudd på psykologiske kontrakter og som en reaksjon kan ansatte handle på ulike måter. I noen tilfeller vil ansatte si ifra gjennom å uttrykke seg offentlig, ignorere eller trosse ledelsen. I andre tilfeller vil derimot ansatte ha liten respons og holde ut med ugunstige forhold. I verste tilfelle vil ansatte søke seg ut av bedriften eller forsømme bedriften gjennom sabotasje eller destruktiv oppførsel (Hetrick and Martin, 2006 s. 125).

En rekke forskere stiller spørsmålstegn rundt hvorvidt det er mulig for sykehus og virksomheter i offentlig sektor å skille seg fra hverandre, og spille seg gode gjennom særegenheter og spesielle tilbud. Wæraas mener at å anvende merkebygging, identitet og koordinering av kommunikasjon, er problematisk i offentlig sektor (Wæraas, 2008). Han mener at verdiene i offentlig sektor ofte er motstridende og inkonsistente, samtidig som identitetene består av flere aspekter. Noe som gjør det umulig for dem å fremme ett sett med verdier eller en identitet.

Menneskelig kapital er ikke noe organisasjoner kan styre og eie. Mennesker innehar fri vilje knyttet til hvordan de ønsker å engasjere seg i en bedrift, dette har ofte bakgrunn i skjønsmessige oppførsel. En av hovedutfordringene for mellomledere er derfor hvordan de kan engasjere og få de ansatte til å jobbe i en retning som er rettmessig for organisasjonen (Hetrick and Martin, 2006). For at intern omdømmebygging skal lykkes må ledere jobbe sammen med de ansatte og inkludere dem i organisasjonens sak. En annen utfordring er at de ansatte ikke blir inkludert i arbeidet med misjon og verdier. For at slike virkemidler skal fungere må det kommuniseres til ansatte, det må bli forstått og være engasjerende og samlende på tvers av organisasjonen. Dersom ikke verdiene blir kommunisert eller gjenspeiler virkeligheten oppstår det et skille mellom forventede tenkemåter og atferd, som kan bidra til å skape inkonsistens og dårlige relasjoner (Bjerke and Ind, 2007 s. 62-63) .

Beslutninger og strategiske planer fattet av toppledelsen og overordnede organ må også kommuniseres til de ansatte. Dette gjøres gjennom verktøy som intranett, men det er mellomledere som i hovedsak tar dette opp gjennom for eksempel avdelingsmøter. Mellomledere har også et ansvar for kommunikasjonen som går andre veien, fra de ansatte og videre opp i systemet. Dersom ansatte føler seg urettferdig behandlet eller er uenige i prosesser kan de ta det opp med sin nærmeste leder for å få til endring. For å danne et felles utgangspunkt som inkluderer alle aktører i organisasjonen er det helt avgjørende at mellomledere fungerer i leddet mellom toppledelsen og de ansatte. De er bindeleddet i organisasjonen som er med og sikrer en felles retning og legger grunnlaget for arbeidet med intern omdømmebygging.

For å lykkes med organisasjonsdrevet omdømmebygging er det viktig at ledelsen jobber mot å harmonisere all kommunikasjon hos virksomheten. Dette må skje på en måte som skaper og opprettholder et godt omdømme hos interessentene. Dette kan være utfordrende i store komplekse organisasjoner. Det er flere kommunikasjonsstrategier i helsesektoren som legger vekt på idealet om integrert og konsistent kommunikasjon, men det er derimot få som greier å presentere et konsistent og enhetlig budskap i praksis (Wæraas et al., 2011 s. 135).

Et annet problem ved intern omdømmebygging er at det ofte oppstår misforståelser mellom hva ledere anser som ansattes viktigste behov og hva de ansatte faktisk ønsker. Mange organisasjoner ser ikke koblingen mellom ansattes engasjement og kundetilfredsstillelse

eksplisitt. Ledere tror at de ansatte motiveres av ytre belønninger som lønn, mens de egentlig verdsetter indre belønninger langt høyere. Ansattes tilfredsstillelse i arbeidet er ofte rettet mot faktorer som annerkjennelse, prestasjon, ansvar og arbeidet i seg selv (Bjerke and Ind, 2007 s. 58).

2.6 Delproblemstillinger

Undersøkelsen har til hensikt å belyse hvilken rolle mellomledere har for intern omdømmebygging. Teorigjennomgangen viser at identitet, kultur, konsistens, engasjement og psykologiske kontrakter er knyttet til intern omdømmebygging, og at dette er faktorer som må vurderes gjennom resultatene. Med bakgrunn i dette er delproblemstillingene nedenfor utformet, og retning og ramme for videre undersøkelser definert. Delproblemstillingene er som følger:

- Hvordan jobber de interne aktørene for å skape omdømme og enhetlig kommunikasjon?
- Hvordan fungerer organisasjonen knyttet til kultur, samarbeid og verdier?
- Hva kan mellomledere gjøre for å sikre et godt arbeidsmiljø gjennom motivasjon, kommunikasjon og ivaretagelse av ansattes forventninger.

3. Metode

I dette kapitlet blir det redegjort for valg av metodisk tilnærming samt strategi og design for oppgaven. Videre blir det gitt en beskrivelse av fremgangsmåte for datainnsamling, analyse og utvalg av respondenter. Til slutt vil datakvaliteten vurderes ved å se på reliabilitet, overførbarhet og validitet.

3.1 Forskningsstrategi

Oppgavens strategi er lagt ut fra et deduktivt perspektiv, også beskrevet som ”fra teori til empiri” (Jacobsen, 2005 s. 28). Utgangspunktet for oppgaven er undersøkelser av allerede eksisterende studier på omdømme og intern omdømmebygging. Det er blitt gjort ulike funn knyttet til problemstillingen i ulike publikasjoner, som er blitt satt sammen til et teoretisk rammeverk. Basert på teorikapitlet er det utarbeidet forskningsspørsmål som blir undersøkt og analysert gjennom kvalitative intervjuer med ansatte ved Helgelandssykehuset. På denne måten blir forventninger som er presentert i allerede eksisterende teori, satt opp mot hvordan det faktisk er i virkeligheten.

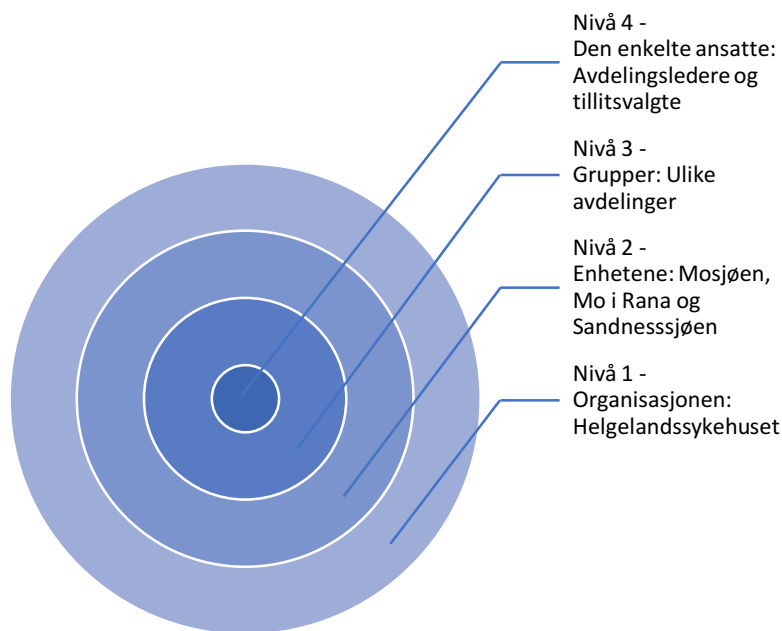
3.2 Forskningsdesign

Studien er utformet med et intensivt design med mange variabler og få enheter.

Designet på oppgaven avhenger hvorvidt det er mest hensiktsmessig å gå i dybden eller i bredden. Dybde handler om antall variabler og hvordan tilnærmingen til fenomenet er, mens bredde handler om antall enheter som skal undersøkes (Jacobsen, 2005 s. 87). Hensikten ved å benytte et intensivt design er at jeg ønsker å få et helhetlig bilde på hvordan situasjonen faktisk er. Målet er å få frem ulike menneskers syn på problemstillingen ved å undersøke teorien i en reel kontekst og se på variasjoner og likheter. Gjennom å gå i dybden er det mulig å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og konteksten som den inngår i (Jacobsen, 2005).

For å undersøke problemstillingen er det valgt casestudie som designtype. Dette skyldes at jeg ønsker å se på hvordan samspillet er mellom fenomenet intern omdømmebygging og den spesifikke konteksten som er Helgelandssykehuset. Casestudier kan defineres som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter, der poenget er å oppnå rikholdig informasjon om de enhetene som studien fokuserer på (Thagaard, 2013). Utgangspunktet for oppgaven er som nevnt Helgelandssykehuset, som er en kollektiv enhet som består av flere absolutte enheter. Den kollektive enheten består videre av flere enheter, grupper og enkeltindivider. Dette

illustreres gjennom figur 6, hvor det høyeste nivået er organisasjonen som består av flere ulike lag. Det neste nivået ligger på enhetsnivå og innebærer de ulike sykehusene i Mosjøen, Mo i Rana og Sandnessjøen. Disse enhetene består videre av ulike grupper/avdelinger som for eksempel kontortjenesten, blodbanken, kirurgisk avdeling og akuttten. Videre har alle disse avdelingene avdelingsledere og ansatte med variert bakgrunn og kompetanse. Studien kan derfor karakteriseres som instrumentell og kollektiv, da informasjonen hentes inn fra en organisasjon, samtidig som funn fra de ulike avdelingene vil analyseres og sammenlignes (Thagaard, 2013).



Figur 6 - Ulike nivåer av undersøkelsesenheter - (Jacobsen, 2005)

3.3 Forskningsmetode

Det er hovedsakelig to metoder som kan benyttes i det empiriske arbeidet, disse er kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen er at kvantitativ metode baserer seg på tall og størrelser, mens kvalitativ metode undersøker meninger, språk og handlinger (Jacobsen, 2005 s. 126). Oppgavens formål og forskningsspørsmål har blitt lagt til grunn for valg av metode. Målet med oppgaven er å se på hvilke erfaringer mellomledelsen og de ansatte i Helgelandssykehuset har i forhold til intern omdømmebygging. For å ordentlig forstå hvordan de sosiale realitetene henger sammen var det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, da det i større grad gir innsikt i de ulike aktørenes erfaringer, opplevelser, tanker og meninger (Thagaard, 2013).

Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom, åpenhet og det unike ved hvert enkelt intervjuobjekt. Det finnes hovedsakelig fire kategorier av kvalitative fremgangsmåter, disse er observasjon, intervju, analyse av foreliggende tekster og visuelle uttrykksformer og analyse av audio- og videoopptak (Thagaard, 2013). Datagrunnlaget for studien er basert på intervju i feltarbeid og noe dokumentanalyse. Det disse har til felles er at de ikke undersøker faste spørsmål med faste svar. Kvalitative tilnærminger bidrar ofte til begrepsgyldighet og finner frem til den sanne forståelsen av et fenomen eller situasjon. Gjennom åpenhet skaper respondentene nyanserte data, ved å gi sine individuelle meninger og fortolkninger av et forhold. Slike data er egnet til å fremme det spesifikke og unike ved respondentene og konteksten de inngår i (Jacobsen, 2005). Kvalitative tilnærminger er også fleksible. Den kvalitative undersøkelsesprosessen er interaktiv, som innebærer muligheten til å gå tilbake å gjøre endringer kontinuerlig.

3.4 Kvalitativt intervju

Kvalitative intervjuer egner seg godt fordi det er interessant å undersøke hva det enkelte individ sier og hvordan disse fortolker et spesielt fenomen når relativt få enheter undersøkes (Jacobsen, 2005 s. 142). For å utføre gode intervjuer har det vært viktig å utforme åpne og relevante spørsmål, samtidig som miljøet rundt har blitt tilpasset til hver enkelt informant. Intervjuene har blitt utført ansikt-til-ansikt på arbeidsplassen til de ulike intervjuobjektene. Dette har vært et helt bevisst valg for å kunne skape personlig kontakt, tolke kroppsspråk og engasjement, samtidig som respondentene har følt seg komfortable i et kjent miljø. Det har også åpnet opp for muligheten til å observere den fysiske delen av organisasjonskulturen. En negativ konsekvens kan være at informantene, bevisst eller ubevisst, kan ha blitt påvirket av ledelsen til å fremme en spesiell mening eller fremstille sykehuset i en spesifikk retning.

Formålet med kvalitative intervjuer er å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser knyttet til problemstillingen (Thagaard, 2013). Målet var å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan intervjuobjektene opplevde sin situasjon, samt hvilke perspektiver og synspunkter de hadde på temaer knyttet til problemstillingen. Respondentene har også hatt muligheten til å komme med sine egne meninger og forståelse, som gjør at dataene viser hvert individs unike forståelse og kontekst.

Det forekommer ulike grader av struktur for kvalitative intervju som går langs en glidende skala fra helt lukket til helt åpent (Jacobsen, 2005). Det er blitt utført delvis strukturerte intervjuer med forhåndsbestemte temaer og noen forhåndsbestemte og veiledende spørsmål. Intervjuer med middels strukturingsgrad åpner opp for fleksibilitet for både respondent og intervjuer (Jacobsen, 2005). Det har vært mulig å endre opplegget underveis i undersøkelsesprosessen, ved å endre rekkefølge og stille ekstra spørsmål underveis. På denne måten har det vært rom til å tilpasse intervjuene til intervjuobjektene, dersom de har vist engasjement for temaer eller det har vært behov for mer utfyllende svar.

3.5 Dokumentanalyse

Det har blitt utført dokumentanalyse som et tillegg til data som ble samlet gjennom kvalitative intervjuer. Dokumenter innebærer alle slags skriftlige kilder som er tilgjengelige for analyser, som skrifter av privat karakter, dagbøker eller offentlige skrifter (Thagaard, 2013). I dokumentanalysen har det vært relevant å bruke private dokumenter og informasjon fra Helgelandssykehuset. Dette er intern informasjon som jeg har fått tilgang til gjennom kommunikasjonsavdelingen. Dokumentene gjelder i hovedsak retningslinjer for mediekommunikasjon og pasienthåndtering, samt strategidokumenter.

3.6 Utvalg og rekruttering

Valg av informanter er et viktig tema innen kvalitativ forskning, da det må være en god balanse på antall intervjuobjekter (Dalen, 2004). Dette skyldes at innsamling og bearbeiding av data er en tidkrevende prosess, samtidig som det samlede datamaterialet må være stort nok til å danne et godt grunnlag for analyse.

For å få et godt utvalg, med kjennskap og ulike perspektiver på problemstillingen, ble det plukket ut respondenter med direkte kjennskap til hvordan de interne forholdene i Helgelandssykehuset er. Med tanke på undersøkelsens tidsperspektiv var det ønskelig med 5-8 respondenter. I utvelgelsesprosessen satte jeg en rekke kriterier for respondentene. Det var avgjørende å intervjuer mellomledere med personalansvar, for å kunne undersøke hvordan deres interaksjon og daglig virke fungerer. Samtidig ønsket jeg å undersøke hva de ansatte mente om temaene som blir tatt opp i det teoretiske rammeverket. Det optimale hadde vært å intervjuer mange ansatte, men det var mer hensiktsmessig å snakke med tillitsvalgte som representerer og er i kontinuerlig kontakt med en stor del av de menneskelige ressursene i

organisasjonen. På denne måten har jeg fått et mer helhetlig innsyn i hvordan de ansatte opplever ulike forhold på arbeidsplassen.

For å få et representativt utvalg for hele organisasjonen ønsket jeg å intervju representanter ved samtlige enheter i Helgelandssykehuset. Dette åpnet for muligheten til å undersøke om det var store forskjeller i meninger og kultur mellom de geografisk atskilte sykehusene. Det har gjennom samtaler med kommunikasjonssjefen i Helgelandssykehuset blitt valgt ut tre avdelingsledere med personalansvar og tre tillitsvalgte. Dette har vært et strategisk kvoteutvalg (Thagaard, 2013). Respondentene har blitt valgt basert på egenskaper og kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og oppgavens teoretiske perspektiver.

Alle informantene var fast ansatt i Helgelandssykehuset. De tre tillitsvalgte var ansatt i 100% stillinger, samtidig som de var fritatt og representerte mellom 50 og 100 ansatte for ulike fagforeninger. De tre tillitsvalgte jobbet innen ulike fagområder, hadde ulikt utdanningsnivå og variert erfaring som tillitsvalgt. Avdelingslederne jobbet også innen ulike fagområder og hadde forskjellig bakgrunn og fartstid i organisasjonen. Ved å intervju mennesker med ulik bakgrunn, ansiennitet og lokasjon, har det gitt rom for å se på ulikheter og likheter ved ulike nivåer og kulturer internt i organisasjonen. Gjennom mailkommunikasjon ble tidspunkt for intervju bestemt, og disse ble utført i uke 11 og 12. Intervjuene har tatt mellom 30 og 80 minutter.

3.7 Intervjuguide

Intervjuguiden inneholder forslag til rekkefølge av temaene intervjueren søker informasjon om (Thagaard, 2013 s. 99). Intervjuguidene er utformet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og retter seg mot problemstillingene. Temaer og spørsmål har blitt utformet i takt med utviklingen av teorikapittelet og følger derfor tematikken til en viss grad. Som tidligere nevnt er det valgt en semistrukturert oppbygging av intervjuene. Intervjuguiden inneholder fastsatte temaer som ble tatt opp i samtlige intervjuer. Dette er essensielt for å sikre kontinuitet og sammenligningsgrunnlag mellom resultatene. Temaene jeg ønsket å forholde meg til var omdømme, verdigrunnlag og kultur, enhetlighet, inkludering og endring. Under hvert tema er det også utformet noen relevante spørsmål for å belyse retning og sette i

gang tankeprosessen hos respondentene. Det er utformet en intervjuguide for tillitsvalgte og en for avdelingslederne, disse er presentert i vedlegg 1 og 2.

3.8 Gjennomføring

Før gjennomføringen av et intervju er det viktig å opplyse de involverte partene om hva de deltar i (Jacobsen, 2005). Et par dager før møtene sendte jeg over en kort introduksjon av bakgrunnen for oppgaven og noen veiledende temaer som ville bli tatt opp. Dersom noen var usikre og ønsket en komplett intervjuguide, sendte jeg over en mer utfyllende oversikt over temaer. Respondentene fikk ikke tilgang til den komplette intervjuguiden på forhånd for å sikre impulsive og direkte svar.

Det er viktig å vise støtte og sympati i intervjusituasjonen for å bidra til en mer fortrolig situasjon (Thagaard, 2013). Gjennom intervjuet lyttet jeg og ga respons på det som ble sagt. Jeg prøvde å skape gode relasjoner og å lytte oppmerksomt til det intervjuobjektene fortalte. Jeg var også oppmerksom på hvordan jeg skulle opptre og prøvde å bygge tillit til respondentene. Det er to situasjoner hvor intervjuer kan avbryte intervjuobjektet og ta regi over intervjusituasjonen. Dette er når intervjuobjektet sitter fast, er vanskelig å forstå eller sier noe som er spesielt interessant (Thagaard, 2013, Jacobsen, 2005). Dersom respondentene svarte lite utfyllende, prøvde jeg hele tiden å stille oppfølgings spørsmål for å få tankeflyten i gang. Jeg prøvde å unngå å stille veiledende spørsmål for å minimere påvirkning og la dem snakke for seg selv. Når informantene kom over på områder som var vanskelig å forstå var jeg rask til å spørre om de kunne utdype. Samtidig passet jeg på å holde stø kurs under intervjuene når det oppsto usaklige skifter.

Det hevdes at de første minuttene av intervjuet har avgjørende betydning (Thagaard, 2013). På intervjudagen startet jeg alltid med en kort introduksjon av meg selv og oppgaven, samtidig som jeg åpnet for spørsmål. Jeg begynte deretter med nøytrale temaer, som bakgrunn, innhold i arbeidet og fartstid i organisasjonen for å starte samtalen på en trygg og grei måte. Etterhvert gikk intervjuene gradvis inn på mer engasjerende og følelsesladde temaer. Dette er i tråd med det dramaturgiske aspektet ved oppbygging av en intervjuguide, som handler om utviklingen av det emosjonelle nivået (Thagaard, 2013).

Det har blitt benyttet båndopptaker ved samtlige intervjuer, for å sikre at alle opplysninger som kom frem ble med. Dette har også bidratt til å skape den gode samtalen, ved at oppmerksomheten hele tiden har vært på respondenten. Etter intervjuene har jeg transkribert intervjuene mens de fortsatt var i minne. For de av informantene som ønsket det har jeg sendt transkriberingen til dem på mail, for at de skal ha muligheten til å lese over og korrigere feilsiteringer.

3.9 Analyse og analyseverktøy

Første del i enhver kvalitativ analyse er å transkribere intervjuer (Jacobsen, 2005). Etter hvert intervju ble rådata fra båndopptak renskrevet. Intervjuene har blitt skrevet ut i sin helhet og består av spørsmålene som ble stilt, hva som ble sagt underveis av begge parter samt beskrivelser av trekk ved intervjusituasjonen. Dette er med og sikrer funn og resultater og åpner opp for kontroll. Det er kjent at kvalitative forskningsmetoder er preget av en flytende overgang mellom analyse og innsamling av informasjon (Thagaard, 2013). Renskriving av båndopptak har blitt gjort kontinuerlig mellom intervjuene, på denne måten har observasjoner og trekk ved et intervju vært friskt i minne ved neste intervju. Dette har gjort at observasjoner fra et intervju har vært mulig å sammenligne og utdype i et annet.

Innholdsanalyse baserer seg på tanken om at det informanter formidler i et intervju kan reduseres til et sett med temaer eller kategorier (Jacobsen, 2005). Det er foretatt en tematisk analyse som tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene som er presentert i teorikapittelet og temaene presentert i det teoretiske rammeverket. Dette er en temasentrert tilnærming hvor materialet blir presentert med de temaene i fokus. *Den analytiske enheten i temasentrerte tilnærminger er representert ved de enkelte temaene. Fokuset retter seg mot utvalgte temaer, og sammenligner informasjon fra alle informantene om disse temaene. En helhetlig forståelse av hvert tema innebærer å analysere utsnitt av teksten i forhold til sammenhengen teksten er en del av* (Thagaard, 2013 s. 172).

Etter tips fra veileder benyttet jeg tematisk koding som analysemetode. Jeg printet ut alt datamaterialet og fordelte ønskede kategorier inn i fargekoder. Informasjon knyttet til arbeidsmiljø og motivasjon fikk en fargekode, mens informasjon om koordinering av ekstern kommunikasjon fikk en annen fargekode. På denne måten fikk jeg en oversikt over hva de

ulike informantene sa om relevante temaer. Basert på dette var det lett å undersøke forskjeller og ulikheter i informantenes svar og sette sammen fortellinger.

I prosessen med å sette sammen datagrunnlaget var det viktig å undersøke om fortellingene var sammenfallende, kompletterende eller konkurrerende. Sammenfallende fortellinger innebærer at det uavhengig av informant vil være en sammenfallende beskrivelse av hva som skjedde og hvordan alt henger sammen. I andre tilfeller er fortellingene kompletterende, som innebærer at de har forskjellig form. Noen kan legge stor vekt på en hendelse, mens andre ikke husker det. Den siste formen for samsvar er situasjoner hvor fortellingene er konkurrerende. Dette innebærer at informantene gir veldig ulike beskrivelser av et hendelsesforløp og det må stilles spørsmål om hvem som forteller sannheten (Jacobsen, 2005). Slike forskjeller har vært åpenbare ved flere temaer, og har blitt nevnt og diskutert i resultat- og analysekapitlet.

I studier som skal utvikle teori forankret i et datamateriale ser forskeren etter mønstre i dataene, kategoriserer disse og trekker ut de viktigste og mest interessante funnene (Jacobsen, 2005). Analysen av materialet er delt inn i en beskrivende og en tolkende fase (Thagaard, 2013), som er presentert i kapittel 4 og 5. Den beskrivende fasen skaper en temabasert oversikt over materialet, ved å sammenligne og sette sammen informasjon fra ulike informanter. Her blir generelle trekk og motsetninger tatt frem og understøttet ved direkte sitater fra informanter. Den tolkende fasen skaper en dypere forståelse av materialet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. Tolkningene danner grunnlaget for å utvikle begreper og teorier og fremme en konklusjon på problemstillingen. Her blir de generelle trekkene, som ble presentert i den beskrivende fasen, diskutert og analysert, beskrevet ut fra relevant teori og satt i en større sammenheng.

3.10 Datakvalitet

I enhver forskning vil det kunne foreligge svakheter, perspektiver eller områder som ikke er inkludert eller faktorer som influerer studiet og slik påvirker både gyldighet og pålitelighet. Kvaliteten av studien vurderes ut fra tre faktorer, som er overførbarhet, reliabilitet og validitet.

3.10.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om å sikre og gi inntrykk av at prosjektet er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. De sentrale aspektene for å sikre reliabilitet er å reflektere over konteksten for innsamling av data og hvordan relasjonen til deltakere kan påvirke informasjonen som blir gitt. Det må også redegjøres for hvilken betydning erfaringer i felten har for dataene (Thagaard, 2013). Det er blitt gitt en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder, for å skape åpenhet rundt forskningsprosessen. Videre er tolkningene basert på det teoretiske rammeverket som er beskrevet i kapittel 2. For å sikre at teori, intervju og analyse skulle samsvare, har jeg rådført meg med veileder ved utforming av intervjuguide.

Jeg fikk god kontakt med samtlige informanter og alle svarte på spørsmålene de fikk. De fleste var veldig åpne for intervjutid og jeg ble tilbudt kaffe av samtlige, noe som bidro til å skape et godt førsteinntrykk. Jeg ønsket å skape sosial nærhet for å bygge tillit til informantene. Dette gjorde jeg ved å reise til de ulike informantenes arbeidsplass, tilpasse meg til deres timeplan og opptre som den jeg er gjennom god dialog. Jeg kjente ikke til noen av informantene på forhånd, så de fleste av intervjuene var upersonlige og veldig rettet på sak. Det ene intervjuet skilte seg derimot ut. Med den ene informanten snakket vi litt om lokale områder og slekt før intervjuet startet. Dette gjorde at det oppsto et mer personlig bånd mellom oss, enn ved de andre intervjuene. Dette kan ha bidratt til mer åpne svar hos informanten, men utover det har behandlingen og analyse blitt gjort på samme måte som hos de andre.

Ved alle intervjuene måtte jeg ta kontakt med servicetorget og bli henvist videre til de ulike informantenes kontor. Jeg hadde ikke vært på noen av sykehusene tidligere, så jeg var avhengig av hjelp for å finne frem. Når jeg gikk i gangene oppfattet jeg kulturen som veldig forskjellig hos de ulike sykehusene. På et sykehus sa alle jeg møtte hei til meg og spurte om jeg trengte hjelp til å finne frem. Mens jeg på et annet sykehus følte meg ignorert og brukte lang tid på å finne frem. Denne opplevelsen av forskjell i kultur var ganske åpenlys, men er ikke noe jeg har tatt hensyn til i utformingen av oppgaven.

Flere av informantene var gode til å sette temaene vi diskuterte inn i reelle situasjoner som de hadde opplevd og kom med både kritikk og ros, mens andre ikke var like flinke til å uttrykke hva de mente. Jeg kom derfor med oppfølgingsspørsmål for å hjelpe til, som kan ha gjort at informantene ble dratt i en retning mens de selv egentlig mente noe annet. For å skille mellom

informasjonen under intervjuet og egne vurderinger av informasjonen har jeg foretatt taleopptak i samtlige intervjuer. På denne måten unngår jeg feilsiteringer og sikrer at informantenes ekte meninger kommer frem.

3.10.2 Validitet

Validitet er knyttet til prosjektets gyldighet og hvor gyldige tolkningene prosjektet fører til er. For å sikre validitet er det viktig å gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger, og sikre gjennomsiktighet ved å redegjøre for hvordan analysen danner grunnlaget for konklusjonen (Thagaard, 2013). Gjennom metodekapittelet har jeg prøvd å synliggjøre fremgangsmåten for innsamling av data, analyser og oppbygging av oppgaven. Dette innebærer både hvilke valg jeg har tatt og hvorfor jeg har valgt å gjøre som jeg har gjort.

Validitet kan vurderes ved å se på hvorvidt resultatene av prosjektet representerer den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2013). Informantene er bare intervjuet en gang, det er derfor vanskelig å vite hvorvidt svarene er representative den dag i dag. For de av informantene som ønsket å lese gjennom transkriberingen er trolig meningene og tankene deres de samme, da de har gitt sitt samtykke av renskrivningen. Samtidig var det vanlig at informantene gjentok seg i løpet av intervjuet, noe som kan tyde på at det de sa var konsistent.

Validering gjøres også ved å gå kritisk gjennom kilder og informasjonen kildene gir. Gyldig informasjon stammer ofte fra førstehåndskilder uten klare motiver for å lyve. Videre er det avgjørende med flere uavhengige kilder som beskriver data uoppfordret (Jacobsen, 2005). Intervjuobjektene ble valgt av kommunikasjonsdirektøren og HR-avdelingen i Helgelandssykehuset, med bakgrunn i definerte kriterier. Det er ikke sikkert at disse kildene er de som kan gi det mest riktige bildet av den totale konteksten, men de er uavhengige og jobber ved ulike avdelinger og enheter. Informantene kan ha vært påvirket til å uttrykke seg på en spesiell måte. Noen informanter ga mer utdypende informasjon enn andre som kan skyldes nærhet til fenomenet, men også være basert på ulike holdninger og inntrykk. De tillitsvalgte var andrehåndskilder og refererte til andres opplevelser og holdninger. Dette kan ha gjort at informasjonen ble farget og vridd på. Samtidig er tillitsvalgte valgt frem for å snakke de ansattes sak og burde derfor være vant med slike situasjoner.

Validering innebærer også en kritisk drøfting av kildenes vilje til å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2005). Noen av informantene virket mer hemmelighetsfulle enn andre.

Bakgrunnen for denne observasjonen er at noen tok lengre pauser før de svarte, stoppet opp underveis i setninger og var kritiske til at intervjuet ble tatt opp. Kildene kan ha hatt ulike interesser og motiver. Jeg merket meg at flere var kritiske til media og kan ha vært bekymret for å si noe som kan bli brukt mot dem. Noen var også veldig saksorienterte eller hadde klare meninger som det er vanskelig å vurdere validiteten på. Informasjon kan komme fram på to måter, gjennom direkte reaksjon på stimuli eller spontant fra respondenten (Jacobsen, 2005). Ved å ha semistrukturerte intervjuer hadde jeg en temabasert inndeling med noen ferdig formulerte spørsmål. Intervjuet ble styrt i regi av intervjuguiden og var basert på stimuli, men det åpnet også opp for egne tolkninger og uoppfordrede refleksjoner hos informantene.

3.10.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt den kunnskapen som utvikles gjennom fortolkninger, mekanismer, forklaringer og begreper i et bestemt forskningsprosjekt, er mulig å overføre til andre situasjoner og fenomener (Johannessen et al., 2010 s. 81). Oppgaven er bygd opp som en case-studie med deduktiv karakter og er valgt for å videreutvikle den teorien som er beskrevet i det teoretiske rammeverket. Dette innebærer som tidligere nevnt et intensivt design som innebærer få enheter. Undersøkelsene tar bare utgangspunkt i en enkel kontekst som er Helgelandssykehuset og spørsmålet er hvorvidt det er mulig å komme med sterke generaliseringer basert på dette.

Resultatet og konklusjonen i oppgaven tar utgangspunkt i tilsammen seks informanter. Det er satt klare kriterier knyttet til egnethet og variasjon hos informantene. Selve utvelgelsesprosessen sto som sagt kommunikasjonssjefen for sammen med HR-avdelingen. Det er derfor vanskelig å si om informantene er valgt ut tilfeldig med bakgrunn i kriteriene, eller basert på preferanser hos sykehuset selv. Basert på dette er spørsmålet om disse respondentene er representative for andre enn seg selv, og hvorvidt de sammen favner bredt i organisasjonen. Med bakgrunn i dette er det vanskelig å hevde at utvalget som analysen tar utgangspunkt i er representativt for en større populasjon, som et annet sykehus eller for alle avdelingsledere og ansatte i offentlige foretak.

På den andre siden er det tre ulike enheter hos Helgelandssykehuset som er blitt undersøkt. Dette var opprinnelig tre frittstående sykehus, med egne kulturer og identiteter. Gjennom å intervjuer informanter fra alle sykehusene har det vært mulig å se på forskjeller og likheter. Gjennom analysen kom det også frem at informantene hadde meninger som sto i sterk

kontrast med hverandre og at det var heller ikke en enkeltperson som skilte seg ut. Informantene har også ulike bakgrunn og fartstid i organisasjonen. Dette kan derfor tyde på at utvalget dekker et stort meningsområde internt i organisasjonen. De tillitsvalgte kom med noen egne betraktninger, men for det meste snakket de på vegne av mellom 70 og 100 ansatte. Dette er med og styrker overførbarheten, da det indirekte utvalget er stort. Samtidig kan de tillitsvalgtes uttalelser være preget av egne meninger, noe som er vanskelig å avdekke. Avdelingslederne som ble intervjuet sa opp til flere ganger at de bare kunne snakke for sin egen avdeling og deres forhold til egne ansatte. Ved å ha respondenter fra ulike enheter og avdelinger er det likevel mulig å se på rutiner, generelle instruksjoner og identitet, og få frem hva de har til felles og på hvilke områder de skiller seg fra hverandre.

Mange av funnene er også i tråd med det teoretiske rammeverket. Jacobsen argumenterer for at når flere studier, med ulike kontekster, fremmer det samme fenomenet er det til en viss grad mulig å påstå at fenomenet kan generaliseres til en større populasjon (Jacobsen, 2005). Dette innebærer at funnene i oppgaven som er mulig å støtte gjennom tidligere undersøkelser, er med og påvirker mulighetene for å finne generelle sammenhenger til andre kontekster og situasjoner.

4. Resultat

Dette kapitlet presenterer det empiriske materialet som kom frem fra de kvalitative intervjuene og dokumentanalysen. Funnene er kategorisert etter delproblemstillingene som ble utarbeidet gjennom det teoretiske rammeverket i kapittel 2.6 og blir besvart ut fra en tematisk inndeling.

4.1 Hvordan jobber de interne aktørene for å skape omdømme og enhetlig kommunikasjon?

Resultatene er kategorisert i undergruppene omdømme, koordinering av kommunikasjon og meninger om eksternt uttrykk. En kort oppsummering over funn fra de ulike temaene er presentert i tabell 1. Videre vil temaene bli presentert dypere.

<i>Hovedfunn 1 - Hvordan jobber de interne aktørene for å skape omdømme og enhetlig kommunikasjon?</i>	
Tema	<i>Oppsummering</i>
Omdømme	<ul style="list-style-type: none">- <i>Fokuset på bedriftens omdømme er stort i organisasjonen.</i>- <i>Samsvar mellom organisasjonens strategiske mål og informantenes svar</i>- <i>Noen mente at dette lå ubevisst hos de ansatte, mens andre mente det var mer bevisst</i>- <i>Noen mente at mellomledelsen jobbet direkte for å inkludere ansatte i arbeidet, ved å ta det opp på avdelingsmøter, fokusere på service, gå frem som gode forbilder osv.</i>- <i>Noen ønsket økt fokus på området og så utfordringer i fremtiden.</i>
Koordinering av kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none">- <i>Utbredt at pasient –og pårørendekontakt var basert på interne verdier</i>- <i>Samtlige avdelingsledere sa at de hadde klare retningslinjer for pasientkontakt eller jobbet mot skriftliggjøring av instruksjer. Tillitsvalgte var blandet og sa at det varierte mellom avdelingene eller at det bunnet ut i folks helsefaglige bakgrunn.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mediekontakt var definert i interne retningslinjer, og delegert til kommunikasjonsavdelingen eller enhetsdirektørene. Dette var godt forankret blant samtlige informanter.</i> - <i>Tillitsvalgte vegret seg litt for å uttale seg eksternt, ønsket ikke å krangle med arbeidsgiver.</i> - <i>Ansatte sterkt frabedt å publisere på sosiale medier. Ble fort fanget opp. Kunne skade omdømme og påliteligheten.</i> - <i>Gode instruksjoner og takhøyde for å rapportere brudd på instruksjoner og normer.</i> - <i>Brudd på retningslinjer kunne skyldes et behov for å bli hørt.</i>
Meninger om eksternt inntrykk	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Fikk generelt gode tilbakemeldinger fra besøkende</i> - <i>Eksterne ble påvirket av endringsprosesser, kulturell tilhørighet på Helgeland og hvem de møtte under besøket</i> - <i>Historier om ulike inntrykk av de ulike enhetene</i>

Tabell 1 - Hovedfunn på delproblemstilling 1

4.1.1 Omdømme

Samtlige respondenter hadde et syn på hva begrepet omdømme innebar og de var enige om at ansvaret for å bygge omdømme lå hos alle interne aktører i organisasjonen. En avdelingsleder sa følgende:

“Omdømme er det viktigste vi har. Det er jo hvordan mennesker eller pasientene ser på sykehuset. Det er alle sitt ansvar, fra de som vasker og helt opp til driftsleder. Alle er med å skape omdømme for sykehuset. Ikke bare for dette sykehuset, men for Helgelandssykehuset som helhet”

En annen avdelingsleder sa at han jobbet kontinuerlig for å skape et bedre omdømme. Han forventet at ansatte skulle jobbe mot å sikre service og hele tiden være imøtekomende. Han mente at små ting, som et hei, var helt nødvendige for å oppnå et godt omdømme. Den andre informanten ved enheten ga et sammenfallende svar om at de hadde et stort fokus på service. De ønsket å gjøre så godt de kunne for at pasienter og pårørende skulle føle seg sett og oppdatert. De prøvde hele tiden å være på tilbudssiden. Basert på observasjon skilte denne enheten seg ut på dette området, der ble man møtt med smil, hilsninger og en hjelpende hånd

for å finne frem. Selv om informantene ved de andre enhetene var opptatt av omdømme, nevnte de ikke fokuset på service i like stor grad.

Fokuset på omdømme var i tråd med den strategiske satsningen på toppledernivå som innebar at samtlige ansatte skulle forvalte omdømme og at alle måtte kjenne sin rolle i dette arbeidet. Dette fremkommer av strategiplanen for 2012-2015 hvor det står at: *”Alle ansatte uansett nivå og profesjon forvalter det omdømme vi alle er med på å skape. Dersom vi skal lykkes med å bedre omdømme i vår organisasjon må alle kjenne sin egen rolle i arbeidet. I tråd med arbeidet med omdømme og verdibasert hverdag vil det være viktige premisser for å gi ansatte muligheten til å bli trygg og ha et åpent forhold til å skape gode arbeidsmiljø og bidra positivt til eget og bedriftens omdømme”* (Helgelandssykehuset, 2012).

Hvorvidt omdømmebygging var noe de ansatte tenkte på i den daglige driften var informantene derimot delte på. Noen mente at fokuset på omdømme var noe som lå i alle mennesker og spesielt hos dem som jobbet i tjenesteytende virksomheter med høyt fokus på service. Noen mente at god serviceinnstilling var noe som var med og preget både utdanningen og jobben i helsesektoren. Service var noe som de ikke kunne komme utenom, dersom de skulle trives med å jobbe på et sykehus. Det disse hadde til felles var et syn på at omdømme var noe de jobbet mot ubevisst. Det var en del av dem, som ingen trengte å fortelle dem hvordan de skulle gjøre. Andre mente at omdømme var noe de trengte å bli mer bevisste på for å sikre gode relasjoner med pasienter og forhindre pasientlekkasje til konkurrerende sykehus. Den ene avdelingslederen sa at de hadde jevnlig avdelingsmøter med de ansatte, der mye av fokuset lå på kvalitet, service og forbedringer. En annen sa at de ansatte var alt for lite bevisste på dette og at det var leders oppgave å minne dem på det. Det disse respondentene hadde til felles var et ønske om å skape mer oppmerksomhet rundt omdømmets betydning. Dette fremkommer blant annet fra den ene informanten som sa følgende:

”Jeg tror ikke de ansatte tenker nok på hvordan sykehuset blir oppfattet i samfunnet. Vi er avhengige av pasientene, og vi er vel enige om at vi er avhengige av å arbeide godt for rettighetene til pasienter og pårørende for at folk skal føle seg velkommen, for det er jo lov til å velge seg bort”.

4.1.2 Koordinering av ekstern kommunikasjon

Samtlige informanter sa at ansatte møtte pasienter og pårørende med bakgrunn i de fastsatte verdiene. Det varierte hvorvidt det var formelle eller uformelle retningslinjer de ansatte måtte forholde seg til. To av de tillitsvalgte sa at det forelå få formelle krav, og at dette var noe som bunnet ut i verdigrunnlaget og den helsefaglige utdanningen hver enkelt hadde. Den siste tillitsvalgte sa at pasientkontakt og pasientbehandling ble definert internt i hver avdeling gjennom årlige avdelingsmøter, men at det bunnet ut i det overordnede. Det ble også sagt fra flere at de overordnede retningslinjene var like, men at det var opp til hver enkel avdelingsleder å tolke og videreføre disse. Dette tyder på at avdelingslederne i stor grad la føringer for hvordan de ansatte skulle opptre og handle i ulike situasjoner. To av avdelingslederne hadde helt klare verktøy knyttet til triansjering og fastsatte pasientløp. Den siste avdelingslederen jobbet aktivt mot skriftliggjøring for å skape slike retningslinjer. Foreløpig var dette noe som lå i hver enkelt person sin folkeskikk og forventning.

Dersom noen så eller opplevde noe som ikke var akseptert var det gode rutiner, avvikssystem og takhøyde for å ta det opp. Det forelå klare retningslinjer fra HR om hvordan ulike situasjoner skulle bli behandlet. Dersom noen hadde opptrådd dårlig ble det opprettet personalsaker, det ble tilsnakk på kontoret, tillitsvalgte kunne bli tilkalt og så ble det møter. Det endte som regel med en skriftlig advarsel, men kunne i verste fall ende med at noen mistet jobben. Den ene avdelingslederen sa at det alltid var noen som ønsket å uttrykke frustrasjon over andre og at han var villig til å lytte til det. Dersom han skulle gjøre noe med det var det derimot nødvendig med skriftliggjøring og å gå videre med formelle og uformelle samtaler ut fra alvorlighetsgrad. En annen avdelingsleder sa at det var viktig for han å alltid begynne med å gå direkte til kilden for å høre deres perspektiv, da en sak alltid hadde to sider.

Når det gjaldt muligheten til å uttale seg i media hadde informantene komplementerende fortellinger. Alle sa at de hadde en kommunikasjonsavdeling som håndterte media, både på positive og negative saker. Den ene avdelingslederen nevnte at de hadde hatt flere foredrag med kommunikasjonsjefen om dette på avdelingen. En annen avdelingsleder sa at de hadde et lovverk å følge og at alle aktører internt i sykehuset hadde taushetsplikt da de rådde over sensitive opplysninger. Den siste avdelingslederen sa at det ikke var direkte begrensninger på at man kunne uttale seg i media eller ikke. Han sa at

”det er en kommunikasjonsavdeling og en kommunikasjonssjef, men dersom noen ringer direkte til meg kan jeg uttale meg om ting jeg har forstand på faglig og ting som angår meg”.

Dette var i tråd med retningslinjene for kommunikasjon hvor det står at kommunikasjonssjefen er helseforetakets mediekontakt. I dette ligger også koordinering og samordning av sykehusets kontakt med medier. Videre profilerer enhetsdirektører sin egen enhet i media, informerer og uttaler seg til media i øvrige saker i samråd med AD for helseforetaket. Enhetsdirektør delegerer informasjonsansvar til media til egnet fagperson i respektiv sak (Helgelandssykehuset, 2018c). Likevel skjedde det at ansatte valgte å uttale seg i media eller sende inn leserinnlegg. Flere av informantene sa at dette kunne skyldes at de ikke følte seg hørt internt. Den ene avdelingslederen sa blant annet:

”Så fort du lager en skriftliggjøring, så blir det fortolket videre. Hver enkelt må vurdere informasjonen som blir formidlet. Det blir sannheter hvis du ikke greier å løfte blikket litt. Jeg tror mye av grunnen er at folk ikke føler seg hørt internt, så man ønsker å uttrykke seg eksternt for å bli hørt. Internt har vi lite påvirkningskraft og det er jo slik det skal være og for det er jo representanter som er valgt for å ta valg og skape retningslinjer”.

En annen avdelingsleder var til dels enig i dette. Han mente også at ansatte ikke alltid følte seg hørt, men at det var viktig at dette kom frem i media. Han mente at sykehuset ikke bare var for de ansatte, men også for befolkningen generelt. Han anså det som viktig at befolkningen også skulle bli informert om forskjellige holdninger, meninger og uenigheter. Han mente videre at det ofte var snakk om offentlige saker, og at slike avgjørelser ikke kunne bli tatt bak lukkede dører.

Informantene sa generelt at det var lite ønskelig at ansatte gikk ut og uttalte seg, både fordi det var risiko knyttet til taushetsplikten og tap av omdømme. De tillitsvalgte er de ansattes talerør i organisasjonen. Flere av de tillitsvalgte vegret seg fra å uttale seg i media på vegne av de ansatte, da de ikke så på det som hensiktsmessig å gå ut offentlig å krangle med egen bedrift. Den ene tillitsvalgte sa:

”Vi har en kommunikasjonssjef som håndterer media, men vi står jo fritt. Jeg tror det er lurt å informere nærmeste leder dersom man ønsker å uttale seg. Jeg kan uttale meg i media som tillitsvalgt, men før man går ut er det viktig å være sikker på fakta. Du går ikke ut for

ingenting, da har du gått noen runder også har du ryggdekning for det du ønsker å formidle. Fra fagforeningen lenger opp, men og at du spiller på lag med bedriften. Du går ikke ut og krangler direkte med arbeidsgiver, det må være mer dersom man føler at det er i pasientenes interesse å få vite noe”.

En annen plattform det er mulig å uttale seg på er sosiale medier. Det var ikke godt likt fra noen at man uttalte seg der og var noe man var sterkt frabedt om å gjøre. Dersom noen skrev noe, gikk det fort rykter om det og det ble fanget opp. Flere nevnte at HR hadde holdt foredrag om sosiale medier som facebook, det var også noen som hadde kjøreregler på hva man kunne ytre seg om og legge ut. De fleste mente at dette ikke var et problem, og at de ansatte var gode til å føle på ansvaret knyttet til dette. Den ene avdelingslederen sa:

”Det er ingenting som er forbudt, men man skal føle på ansvaret. Hver uttalelse som kommer til omverdenen har en konsekvens. Man skal ikke gå i sosiale medier å spre usannheter om for eksempel de andre enhetene. Det vil få konsekvenser hvis det er usant”.

Det var også noen som hadde opplevd dette ved ulike avdelinger. Å komme med egne meninger på facebook og lignende var noe de var sterkt frabedt om å gjøre. Dersom det var veldig direkte, kunne det være til skade jobbmessig og føre til liknende konsekvenser som nevnt under pasientbehandling. En avdelingsleder sa blant annet:

”Dersom du uttaler deg om noe angående sykehuset, så uttaler du deg på vegne av sykehuset. Man må klare å skille hva hver enkelt er ansvarlig til å uttale seg om. For så fort du uttaler deg blir det en sannhet og det er ikke sikkert at det stemmer helt med retningslinjene. Vi har hatt mye fokus på dette og har opplevd at folk har uttalt seg om noe, der bare 50% av saken kommer frem. Da må vi snakke sammen med de involverte og ta det opp”.

4.1.3 Forskjeller i eksternt inntrykk

Respondentene var også delte på hvordan interessenter så på sykehuset. Her var det komplementære svar som bunnet ut i et felles utgangspunkt, men flere informanter hadde ytterligere synspunkter som de drøftet. De var enige i at eksterne var positive til Helgelandssykehuset, og at dette var en ressurs som var satt pris på i samfunnet. De mente også at folk var opptatt av at sykehusene var der og at de kunne få den hjelpen de trengte

innenfor de tilgjengelige ansvarsområdene. Videre var det noen som mente at inntrykket var preget av hvilken direkte erfaring eksterne hadde med sykehuset. Det handlet mye om hvilken lege, sykepleier osv hver pasient var i kontakt med. Andre mente at dette var veldig kulturelt forankret. En informant mente at folk generelt hadde et godt syn på foretaket, men at de ble påvirket av endringer, spesielt knyttet til Helgelandssykehuset 2025, som mange oppfattet som en bråkete prosess. En annen forklarte at Helgeland var veldig splittet, så inntrykkene var veldig kulturelt betinget.

Videre var informantene uenige i om hvorvidt enhetene ga et likt og felles uttrykk eksternt. Flere mente at dette var individuelt fra person til person og at stedlig tilknytning gjorde at mange hadde et positivt eller negativt syn til de ulike sykehusene på forhånd. Det var også to som sa at pasienter og fagfolk ga inntrykk av at deres enhet var bedre enn de andre. Den ene informanten sa at hun hadde pasienter som sa at inntrykket av de ulike enhetene ikke var det samme. Pasienter skrøt veldig mye av dem og følte seg mer sett og ivaretatt, men om det var noe de bare sa det visste hun ikke. En annen informant sa:

”Vi er veldig imøtekomende og har lett for å snakke med folk. Vi har en god kultur og jeg tror det skinner gjennom. Dette tror jeg også vi er best på, på vår enhet. Dette har jeg hørt fra ulike kursholdere og liknende som ofte sier at det er noe spesielt og veldig bra her”.

4.2 Hvordan fungerer organisasjonen knyttet til kultur, samarbeid og verdier?

Resultatene er kategorisert i undergruppene verdigrunnlag, kultur og samarbeid. En kort oppsummering over funn fra de ulike temaene er presentert i tabell 2. Videre vil temaene bli presentert dypere.

Hovedfunn 2 - Hvordan fungerer organisasjonen knyttet til kultur, samarbeid og verdier?	
Tema	<i>Oppsummering</i>
Verdigrunnlag	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Godt internt forankret verdigrunnlag</i> - <i>Ble tatt opp jevnlig av ledelsen og lå til grunn for kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner</i>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Avdelingslederne jobbet aktivt for å skape gode kulturer gjennom fellesskapsfølelse og inkludering</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Eksisterte subkulturer på enhetsnivå og avdelingsnivå. Noe intern uro mellom subkulturer
Samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Variert opplevelse av samarbeid på tvers og horisontalt. - Kommunikasjon til nærmeste leder fungerte på flere plan, men noe overordnet informasjon stoppet ofte opp - Ledelsen la til rette for felles seminarer og aktiviteter, men tillitsvalgte ønsket fortsatt mer initiativ - Stor avstand oppover i systemet - Misnøye blant noen angående samarbeid og prioritering av ressurser

Tabell 2 - Hovedfunn på delproblemstilling 2

4.2.1 Verdigrunnlag

Alle respondentene fortalte utdypende om hva de ulike verdiene hos Helgelandssykehuset innebar. Det virket som at de fleste hadde tenkt over dette tidligere og kom med reflekterte svar. Ikke alle husket dem med en gang, men med en liten påminnelse var de raskt i minne. Respondentene la mye av det samme i verdiene, et utdrag fra ulike informanter ser slikt ut:

”Respekt for sine kollegaer og pasienter. Respekt uavhengig av hvordan man ser på dem man snakker med. Respekt uansett rase, seksuell legning og kjønn”.

”Kvalitet er at vi skal være på høyde faglig med resten av landet, det skal ikke være noen forskjell på tilbudet og behandlingen du får her kontra det du får når du kommer inn på rikshospitalet”.

”Trygghet handler om trygghet for både pasientene og for de ansatte. De ansatte skal vite at de har en arbeidsplass som er trygg å jobbe på og at det er forutsigbart. Det samme skal pasientene føle på, at de kan komme til sykehuset å ha tiltro til at det er dyktige folk på jobb”.

Videre kom det frem at verdiene var godt forankret i organisasjonen og var noe som de interne aktørene jobbet mot. Det de fleste sa var at dette var noe som ble jobbet mot ubevisst og indirekte. Den ene informanten var enig i at de identifiserte seg med verdiene, men at dette kanskje ikke hadde så mye med sykehuset å gjøre. Han mente at dette var grunnleggende

verdier i alle helsefaglige utdanninger og at det lå i ryggraden på hele yrkesgruppen. En annen støttet opp under dette og mente at dette var noe som lå i deres indre og at det var slik de jobbet. Andre påpekte også at verdigrunnlaget var noe som ble diskutert høyt ved ulike anledninger. En informant sa at verdiene som regel bare kom frem en gang i året, når det skulle defineres mål for ulike avdelinger. Begge informantene fra den ene enheten sa at verdiene jevnlig ble tatt opp og definert jevnlig på avdelingsmøter, det var også disse som kunne definere verdiene raskest.

Noen mente også at verdigrunnlaget var litt vagt. De mente at det skulle vært mer fokus på pasientene direkte. Den ene tillitsvalgte sa blant annet at de ansatte jobbet for pasientene og at dagens verdigrunnlag kom indirekte inn på dette området. En avdelingsleder var også inne på dette og sa:

”Man prøver å jobbe mot disse verdiene. Jeg anser jo pasienten som min arbeidsgiver, han som betaler min lønn. Samfunnet har bestemt at vi skal ha et offentlig helsevesen og da er det de vi jobber for. Det skulle kanskje ha stått pasienten i fokus, for det er derfor vi er her”

4.2.2 Kultur

Alle avdelingslederne var veldig fornøyd med kulturen på sine avdelinger. Flere karakteriserte det som en ståpå-kultur hvor de jobbet hardt for å støtte hverandre. Det var ikke uvanlig at folk jobbet ekstra og overtid for å hjelpe andre dersom de trengte fri. Den ene avdelingslederen hadde mange ansatte som hadde vært der i mange år. Det var viktig med respekt og å ta godt i mot nyansatte for å inkludere dem i kulturen. De hadde mye ubekvemme arbeidstider og stilte veldig opp for hverandre for at andre kunne få til ting på fritiden også. En annen avdelingsleder karakteriserte kulturen som sosial og samlet. De jobbet alltid sammen for å få full score på medarbeiderundersøkelser, vinne trimkonkurranser og liknende. De hadde også regelmessige sosiale aktiviteter på fritiden.

Den siste avdelingslederen var leder for en nyetablert avdeling, hvor ulike funksjoner og arbeidsmasse var blitt koordinert og samlet under en paraply. De jobbet med å plukke av tidligere avdelingstilhørighet, skape kultur og en felles identitet. Hun syntes det var en god kultur på avdelingen, og mente det var helt avgjørende at de hadde fått eget samlingsrom for å skape tilhørighet. De hadde også skaffet seg en maskot på avdelingen. De tillitsvalgte var også positive, men representerte ansatte med forskjellige oppfatninger. De mente at noen av

de største forskjellene var knyttet til grad av samarbeid mellom ansatte på avdelingene. Det var også et viktig poeng knyttet til alderssammensetning og det sosiale miljøet.

På spørsmål om informantene identifiserte seg med arbeidsplassen, sa samtlige ja. De tillitsvalgte representerte mange som jobbet deltid, og mente at det kunne være vanskelig for dem å identifisere seg med organisasjonen. Dette begrunnet de med at deltidsansatte gikk glipp av mye når de ikke var på jobb. Samtidig jobbet de ofte ufrivillig deltid, som gjorde at de måtte jobbe andre steder også. Det var derfor vanskeligere for dem å klare å skape identitet på to eller flere steder. De sa også at flere jobbet deltid frivillig og at de da ikke så på det som et problem.

Det var veldig sprikende hvorvidt ansatte identifiserte seg med enheten de jobbet på, avdelingen eller Helgelandssykehuset som helhet. Den ene tillitsvalgte mente at de ansatte identifiserte seg med arbeidsplassen sin og sine arbeidsoppgaver. Men hvorvidt arbeidsplassen var enheten eller Helgelandssykehuset som helhet var veldig individuelt. Kulturen fra det tidligere frittstående sykehuset hang fortsatt igjen, og dette var noe han egentlig karakteriserte som en ukultur. Dette var en gjentakende trend hos de andre informantene også. En annen tillitsvalgt sa blant annet at internt på Helgeland så jobbet de på enheten, men skulle de ut å representere sykehuset så var de Helgelandssykehuset.

Flere av avdelingslederne ønsket å bidra mer til at ansatte identifisere seg med hele organisasjonen. De mente at dette var en kulturell sak. De ansatte tilhørte sin egen avdeling i stor grad, da de hadde mest til felles med de som jobbet der. Videre hang kulturen fra den tidligere foretaksmodellen igjen, og mange av de som hadde jobbet i sykehuset en stund var mest knyttet til den. Den ene informanten mente at det ble mer og mer en felles identitet mellom sykehusene, jo mer de snakket om det. Han prøvde å bygge på den felles identiteten og at det var Helgelandssykehuset som var et felles utgangspunkt, men at det samtidig var tre ulike enheter. En annen mente at dette var en vanskelig prosess for mange, han sa blant annet at:

”Når det ble et sykehus, ble ulike funksjoner fordelt mellom enhetene. Da fikk for eksempel den ene enheten øye og urologi, hvor det er vanvittig vanskelig å få kompetente leger. Mens mer tradisjonelle og vesentlige funksjoner ble lagt hos de andre. Dette kan ha vært et naturlig valg, men det var med å skape negativ prat internt og det oppsto mostand i kulturen”.

4.2.3 Samarbeid

På spørsmål om hvordan samarbeidet på tvers av avdelinger og enheter fungerte, svarte informantene veldig variert og noe motsigende. De fleste var fornøyde med samarbeidet mellom avdelingene, da det var helt nødvendig for å få de ulike enhetene til å gå rundt. Samarbeidet utover det på enhetsnivå ble oppfattet som mer utfordrende av mange. Den ene avdelingslederen jobbet målrettet for å gjøre noe med dette og sa blant annet:

”Vi er et sykehus som består av flere enheter, vi har et felles budsjett og er avhengige av å gjøre mest mulig likt. Jeg har tett kontakt med avdelingslederne på de andre enhetene for å få til et bedre samarbeid på tvers. Vi sender mye papirer på tvers og noen leger jobber på tvers. Hvis systemet skal fungere må det være mest mulig likt, både arbeidsoppgaver og strukturen burde være lik”.

En avdelingsleder ga et komplementerende svar og mente at samarbeidet fungerte bedre og bedre. Han hadde kontinuerlig kontakt med kollegaer ved de andre enhetene og sa at det var faste møtepunkter hvor det ble tatt opp problemstillinger. En av de tillitsvalgte mente derimot at det forelå mange forskjeller, men at dette ikke var noe pasienter la merke til. Hun trodde at fokuset og ivaretagelse av pasienter var sentralt ved alle avdelinger og enheter. Ansatte savnet derimot retningslinjer for rutinearbeid og at ting kunne blitt gjort likere for å skape mindre etterarbeid.

Det kom frem fra flere at det ble holdt felles seminarer på tvers av enhetene faglig og sosialt, som var et satsningsområde ved flere avdelinger. Selv om noe ble gjort for å bedre samarbeidet var ikke de tillitsvalgte fornøyd. De mente det måtte bli flere felles kurs, møter og felles samlinger. Selv om de hadde kontinuerlig kontakt og prosedyrene begynte å bli like, var ønsket om å faktisk møte de andre og få et ansikt like viktig. Det var også noen som kom med litt krassere kritikk på samarbeidet, og mye av det var rettet mot en spesifikk enhet. Den ene informanten mente at de hadde et godt samarbeid med den ene enheten, samtidig som det var en stille krig med den andre. Han sa blant annet:

”Det er en kamp om pasienter og faglig. Inntrykket til mange ansatte er at noen gjør som de vil og spør om tilgivelse i stedet for å spørre om tillatelse, mens andre er veldig flink pike. Dette er noe som sliter på de ansatte, og mange føler på en frustrasjon om hvorfor ingen

stiller opp for dem, hvorfor de ikke får lov og hvorfor de ikke kan gjøre noe når de ser at andre gjør det”.

Hvordan samarbeidet og kommunikasjonen fungerte vertikalt var også litt varierende. En av de tillitsvalgte mente at den nærmeste ledelsen var veldig tilstedeværende, og satt enten midt i avdelingen eller så var de jevnlig innom for å se hva som skjedde og hvordan ting lå an. Det var et fellestrekk at de fleste var fornøyde med kommunikasjonen på dette leddet. Det var jevnlig avdelingsmøter med faste punkter som inkluderte arbeidsmiljø, faglige temaer og det ble tatt opp ting ansatte eller ledelsen hadde på hjertet. Det ble også utført medarbeiderundersøkelser for å kartlegge dette forholdet og se på hva som kunne blitt gjort bedre.

En avdelingsleder forklarte at samarbeid og kommunikasjon foregikk på flere plan. Han prøvde å ha en åpen dør på kontoret, for det var der han var mest. Han jobbet også sammen med de ansatte for å ha muligheten til å ha oversikt over hva som skjedde og hvordan ting fungerte. Ellers benyttet de mail og sms og det var opprettet facebookgrupper hvor noe informasjon ble gitt. Det fremkom fra informantene at hvorvidt ansatte følte seg inkludert og informert i stor grad handlet om hvilken informasjon som ble sendt nedover linja til avdelingslederne og formidlet på avdelingsmøtene. Dette var helt avgjørende, men det var ikke alltid det ble kommunisert like bra.

De fleste mente at det var stor avstand mellom dem og den øvrige foretaksledelsen, dette gjaldt både de tillitsvalgte og avdelingslederne. Det kom frem fra tillitsvalgte at ting kunne blitt gjort bedre på ledernivå med prioritering av penger, ressurser, fagområder osv. Den ene tillitsvalgte sa at både hun og de ansatte hadde et godt forhold til enhetslederen, som både var ute på de ulike avdelingene og møtte opp på avdelingsmøter. Videre opp i systemet var det ikke noe slikt forhold og den forrige direktøren hørte de mest fra når det var snakk om budsjett og økonomi. Den ene informanten mente også at kommunikasjonen fungerte bra internt på enheten, men at toppledelsen følte litt mer fjern. Han så mest til dem på intranettet og ved en og annen samling. Han sa også at det så klart var vanskelig for foretaksdirektøren å ha et personlig forhold til alle, men at han likevel burde vært mer tilstede. En annen var også inne på dette og sa blant annet:

”Hvorfor sitter foretaksledelsen på Mo i Rana i samme etasje som den øvrige ledelsen på sykehuset? De skulle vært på Korgfjellet midt i mellom. Man blir påvirket i det miljøet man sitter, enten man vil eller ikke. Ved andre sykehus skifter de på, og jeg synes de kunne rullert og vært et år hos de ulike sykehusene. På den måten hadde alle fått mer følelse av hva som faktisk skjer”.

4.3 Hva kan mellomledere gjøre for å sikre et godt arbeidsmiljø gjennom motivasjon, kommunikasjon og ivaretagelse av ansattes forventninger?

Resultatene er kategorisert i undergruppene arbeidsmiljø og motivasjon, forventninger, ansettelsesforholdet og endring. En kort oppsummering over funn fra de ulike temaene er presentert i tabell 3. Videre vil temaene bli presentert dypere.

Hovedfunn 3 - Hva kan mellomledere gjøre for å sikre et godt arbeidsmiljø gjennom motivasjon, kommunikasjon og ivaretagelse av ansattes forventninger?	
Tema	Oppsummering
Arbeidsmiljø og motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Viktig med trygghet, nærhet, faglig utvikling, samarbeid</i> - <i>Forskjell mellom avdelinger grunnet arbeidsoppgaver og omstilling</i> - <i>Individuell motivasjon: Faglig motivert, sosialt motivert, gjør det som er forventet av dem</i> - <i>Tiltak: Sosiale arrangementer utenom arbeidstid, ærlighet, skape ansvarsfølelse, eierskap og noe å strekke seg etter</i> - <i>Viktig for ansatte å føle seg sett, hørt og satt pris på, samt at deres bidrag betyr noe</i>
Forventninger	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ansatte forventer å bli sett, hørt og respektert. Ansatte forventer også god kommunikasjon med lederen, at de bryr seg samt nærhet og tilrettelegging</i> - <i>Ledere forventer at ansatte må leve opp til forpliktelser og ansvar, bidra til det sosiale miljøet og holde seg oppdatert faglig.</i> - <i>Viktig med god kommunikasjon begge veier, både angående arbeidsoppgaver og veiledning.</i>

Ansettelsesforholdet	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Personlige egenskaper viktig i rekruttering. Viktig å kunne kommunisere, omstille seg og håndtere vanskelige situasjoner</i> - <i>Gode rutiner for å inkludere og lære opp nyansatte</i> - <i>Noen utskiftninger grunnet naturlige årsaker, ikke konkurransedyktig lønn, manglende stedstilknytning, for liten organisasjon og språkbarriere.</i>
Endring	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Omstilling påvirker motivasjonen</i> - <i>Noen merker ikke så mye til det og er fornøyde. Andre har sterke reaksjoner, føler seg ikke hørt og opplever mye bråk.</i> - <i>Største konsekvens er at noen har søkt seg bort</i>

Tabell 3 - Hovedfunn på delproblemstilling 3

4.3.1 Arbeidsmiljø og motivasjon

Informantene var veldig fornøyde med arbeidsmiljøet på sine avdelinger, men visste at dette varierte fra avdeling til avdeling. Det kom frem fra flere at arbeidsmiljøet var det viktigste ved jobben. Den ene avdelingslederen sa at de jobbet aktivt for å skape et godt arbeidsmiljø. De hadde mange fellesaktiviteter utenfor arbeidstiden, som for eksempel sykehustrimmen hvor de gikk turer på sommeren, tok med mat og koste seg. Dette ga ringvirkninger da de ble bedre kjent, samarbeidet bedre, skapte et fellesskap og utviklet en felles identitet.

Videre ble det sagt at det var en trygg arbeidsplass med stor takhøyde. Folk satte pris på nærhet og det lokale arbeidsforholdet. Flere hadde muligheten til å være med på bedriftsidrettslag og det var ulike sosiale sammenkomster ved de ulike avdelingene. Flere prøvde også å holde seg oppdatert, tok muligheten til etterutdanning og gikk på kurs. En informant hadde direkte erfaring fra to ulike avdelinger. Han sa at den ene avdelinga var veldig sammensveiset og opptrådte som en stor familie. Den andre avdelingen var mer oppgaveorientert og upersonlig, hvor de ansatte utførte jobben sin for så å dra hjem. Han så på samarbeid som bakgrunnen for dette. På avdelinga med best arbeidsmiljø måtte de stille opp for hverandre og jobbe sammen i team for å få hverdagen til å gå rundt, mens i den andre så var det mer selvstendige oppgaver.

Perioder med omstilling slet mye på de mange ansatte og var en annen grunn til at det oppsto forskjeller mellom avdelingene. Usikkerheten før ting ble satt i gang og ting gikk seg til var

spesielt vanskelig å håndtere. Da varierte det litt hvor lojal og positiv ansatte klarte å være. Den ene informanten sa blant annet:

”Det er en flott arbeidsplass i hverdagen. Det er veldig godt å komme hit på morgenen, men jeg opplever det som en mer utrygg arbeidsplass enn det har vært tidligere. Det oppleves som mer frustrerende fordi vi kjenner det på kroppen at vi blir bygd ned. Vi har færre senger, færre personale, høyere arbeidsbelastning på de som er her og vi skal måles på alt vi gjør. Det er mer usikkert på det overordnede plan”.

Det var komplementære svar om hva som motiverte de ansatte. Flere mente at dette var individuelt fra person til person. Noen ble motivert av jobben, det faglige aspektet og ønsket å være effektive og tilby gode tjenester. Noen møtte opp på jobb, gjorde det som var forventet av dem og så reiste de hjem. Andre ble motivert av at det var en god arbeidsplass og at ansatte trivdes. Videre ble det nevnt at det var viktig å inkludere alle for å skape kvalitet, for de var ikke sterkere enn det svakeste ledd. Det var også ønskelig med en gulrot som de kunne strekke seg etter. En fellesnevner for informantene var at mye av motivasjonen lå på at det var et godt sosialt miljø.

Flere hadde diskutert hva som kunne gjøres for å motivere de ansatte. Noen mente at det var for lite fokus på motivasjon og at det var noe de jobbet med. Det var iverksatt ulike sosiale arrangementer som fellestrening, turer og lønningspils. Den ene avdelingslederen sa at de ønsket å legge til rette for sosiale sammenkomster hvor de kunne gjøre noe litt utenom normalen, for å heve motivasjonen. En annen avdelingsleder ønsket å inkludere de ansatte mer, og sa blant annet:

”Jeg prøver å være meg selv. Jeg er opptatt av ærlighet, mest mulig ærlighet med de ansatte. Jeg involverer de mye, og selv om jeg er leder betyr ikke det at jeg skal diktere hva de gjør. Jeg gir fryktelig mye ansvar til de, for skal du ha en god og meningsfylt arbeidsplass må du også ha noe som du har ansvar for. Dersom du blir blokkert fra ansvarsfølelsen og bare få monotone arbeidsoppgaver blir det fort kjedelig i lengden. Det er derfor viktig å ha noe hvor de kan tenke og drøfte og utvikle seg på”.

For å øke motivasjonen ble det foretatt medarbeidersamtaler, hvor det ble luftet hvordan det jobbes nå og hva de kan strekke seg etter. Det var også rom for å videreutdanne seg og

spesialisere seg mer innenfor et felt. En avdelingsleder anså også tilbakemeldinger som motiverende for de ansatte. De hadde kjørt ulike prosjekter med de ansatte for å vise at det nyttet det de gjorde og ga tilbakemeldinger på arbeidet etterpå. Det var et gjennomgående tema om at ansatte ikke følte seg sett. Informantene trodde at de fleste hadde stort eierskap til jobben de gjorde, men de trodde også at det var grunnen til at folk ble så frustrerte når de ikke følte seg verdsatt. Det var viktig at ansatte ble hørt og sett og at de hadde muligheten til å påvirke. De skulle føle seg som en del av det store bildet og at det de gjorde var like viktig som det andre gjorde. Den ene avdelingsleder sa blant annet:

”Det nytter ikke at foretaksledelsen sprer et bilde om at det er et bra sykehus på Helgeland, dersom jeg gir feile opplysninger som kan drepe en pasient. Alt henger sammen, ansatte skal føle at deres del er like viktig som alt annet. Det betyr mye for de ansatte å ha påvirkningsmuligheter og være en del av en helhet”.

4.3.2 Forventninger

På spørsmål om hvilke forventninger ansatte hadde kom det varierte svar. De ansatte forventet å bli respektert, hørt og sett. De fleste som ikke var fornøyde oppviste misnøye rundt kommunikasjonen med lederen sin. Mange opplevde at de ikke snakket det samme språket, de ble misforstått og det gikk ofte begge veier. Det var også viktig at de følte at de bidro til noe og gjorde en forskjell, samtidig som de ble satt pris på.

Hvordan de ansatte opplevde forholdet til ledelsen var veldig variert, noen var veldig fornøyde mens andre var misfornøyde. Hos noen avdelinger var det et nært forhold, hos andre var det vanskelig. Noen ansatte følte at lederen ikke ante hva de jobbet med. De ansatte forventet at lederen skulle ha kjennskap til det de gjorde til daglig og kjempe for dem når det kom til prioritering av ressurser og ansvar. Ansatte forventet også at lederne skulle være tilstede og legge til rette for åpenhet. Når det var behov eller ønske om å snakke med lederen, måtte det være rom for å ta kontakt. Det var ingen som forventet at ledelsen skulle ha oversikt over alt, men det var viktig at de følte på tilstedeværelse og nærvær.

Den ene avdelingslederen sa at de ansatte også forventet mye når det kom til tilrettelegging. Han hadde et prinsipp om at det var greit å ha regler og rammer, men at det også måtte benyttes skjønn. Individene hadde ulike behov, så regler måtte derfor også tilpasses hver enkelt. Basert på medarbeidersamtaler kom det ofte frem at det viktigste var at lederen var tilstede.

En av avdelingslederne var veldig bevisst på dette og sa at han hadde kjempet seg til kontor plass midt i avdelinga, for å kunne skape nærhet til de ansatte. Han så på det som mest effektivt og engasjerende å være med å dra lasset sammen med de ansatte. Det var også viktig å samordne personell som passet sammen og skape team som var mest mulig produktive. Ved å skape nærhet til de ansatte, opplevde han at det ble høyere takhøyde og mer åpenhet som var med og reduserte baksnakking og dårlig stemning.

Avdelingslederne hadde også forventninger til de ansatte. Lederne forventet at de ansatte levde opp til sine forpliktelser og ansvar, samt jobbet etter verdiene som var konkretisert i ulike avdelinger. Det var videre forventet at de var pliktoppfyllende og at de møtte når de skulle. Ansatte måtte også ta en aktiv del og ansvar i arbeidsmiljøet og holde seg faglig oppdatert. Den ene avdelingslederen sa blant annet:

”Vi har lagt ut stillingsannonser med klare beskrivelser på innhold og oppgaver. Og det er det jeg forventer, at de setter seg inn i arbeidsoppgavene, tar ansvar for det de gjør og er med og bidrar til sin egen arbeidsplass”.

Det var også forventet at ansatte var såpass bevisste at de sa fra dersom de ikke fikk til noe, manglet kunnskap på et fagområde osv. Det var bedre at ansatte spurte, enn at de begikk feil. Samtidig var de opptatt av å tilrettelegge dersom noen opplevde at de ikke passet i jobben, de kunne da få andre oppgaver i avdelingen eller bytte til en annen. Det var viktig for ledelsen å tilrettelegge for de ansatte, slik at de ble motiverte over tid og kunne tilby gode tjenester.

4.3.3 Ansettelsesforholdet

Avdelingslederne vektla personlige egenskaper i stor grad i rekrutteringsprosessen. Det var selvfølgelig viktig at de faglige kvalifikasjonene var til stede, men personlig egnethet var vel så viktig. Alle avdelingslederne benyttet fysiske intervjuer for å vurdere kandidater og støttet opp ved å innhente referanser. Lederne mente at det var viktig at de ansatte var skrudd sammen på en måte som passet for avdelingen. Det var en krevende arbeidsplass hvor det snudde fra å være veldig travelt i en periode til å være helt rolig i en annen. Ansatte måtte derfor være tilpasningsdyktige og ha evnen til å skifte tempo. Det var også mye krevende arbeid og det kunne oppstå hendelser som var med å prege dem. Mange ville oppleve situasjoner som var tøffe og det var viktig at de kunne håndtere dette på en bra måte. Den ene avdelingslederen satte også evnen til å kommunisere høyt. Han sa blant annet at:

”Vi forholder oss til mange mennesker ved ulike retninger, så det å ha evnen til å kommunisere i et teamarbeid er viktig. De må også være ydmyke for det de går inn i og ha evnen til å spørre. Det er til tider livsviktig at de tørr å spørre andre om hjelp. De må også ha evnen til å håndtere vanskelige situasjoner”.

Samtlige informanter fortalte om etablerte rutiner og introduksjonsprogram for nyansatte. Opplegget varierte fra avdeling til avdeling og ble tilpasset nyansattes tidligere erfaring og kunnskapsnivå. Den ene informanten fortalte at nye ble tatt godt i mot, med et nyansattprogram hvor det var faste punkter og de ble satt i opplæring i god tid. Noen oppleve at de ble kastet ut i det, men det var ikke slik det var tenkt. Målet var at ansatte skulle føle at de behersket jobben før de ble satt til å gjøre noe alene. Dette var sentralt ved flere avdelinger, for å sikre at det skulle være rom for å være ny. Det var nærmeste leder som var ansvarlige for å inkludere og lære opp nyansatte, men de fikk ofte hjelp av en kollega som optrådte som en slags fadder. Det var viktig for samtlige avdelingsledere å ha kontinuerlige samtaler for å forsikre seg om at nye var rustet til de arbeidsoppgavene de hadde og ble inkludert i avdelingens miljø og kultur.

Flere av informantene opplevde utskiftninger i avdelingene, men bakgrunnen varierte veldig. De fleste mente at det var naturlige avganger grunnet pensjon. Det var også noen som syntes det ble for tøft med turnuslivet som søkte seg videre. Videre fremkom det at det var en del turnover mellom avdelingene. Flere opplevde at det var vanskelig å rekruttere nytt personell. Ved den ene enheten slet de med å holde på og få tak i kvalifiserte sykepleiere og helsefagarbeidere. De opplevde at mange søkte seg til kommunen for å få høyere lønn. Det var også en gjentakende faktor at de ansatte nyutdannede uten stedstilknytning, som flyttet nærmere familie etter et par år. På en annen enhet slet de med å få tak i og holde på leger. Bakgrunnen for dette var at mange følte at sykehuset var for lite og at folk søkte seg til steder hvor det var større pasientgrunnlag, større fagmiljø og større utfordringer. En annen utfordring var også at det var mange utenlandske leger som kunne språket dårlig og som hadde et lite nettverk. Det var derfor vanskeligere å inkludere dem i det sosiale miljøet.

4.3.4 Endring

Det ble nevnt at omstilling og endring var noe som slet veldig på de ansatte og gikk utover motivasjonen. Den ene avdelingslederen mente at det alltid ville være motstand mot endring,

men at det spesielt på Helgeland var en ekstrem motvilje mot all endring. Dette skyldtes at ulike aktører ikke ønsket at andre skulle få noe, dette førte til så mye uenigheter at det ikke gikk noen vei. Han mente at folk generelt slet med å se helheten til Helgeland som område.

Hvordan ansatte og ledelsen så på endringsprosessen hos Helgelandssykehuset kom frem gjennom veldig konkurrerende fortellinger. Dette ble raskt illustrert ved at den ene tillitsvalgte sa at det var jevnlig informasjonsmøter med foretaksledelsen, mens en annen tillitsvalgt sa at forrige informasjonsmøte var for over et år siden. Dette kom også frem på spørsmål om hvorvidt ansatte følte seg hørt internt og hadde tillit til prosessen. Den ene tillitsvalgte hadde ikke fått noen tilbakemeldinger fra de ansatte på noen av spørsmålene. En annen tillitsvalgt sa at det hadde oppstått massive reaksjoner og at hun ble kontaktet veldig ofte, både fordi ansatte ønsket å uttrykke seg, men også fordi de ønsket å høre om det var oppdateringer.

Noen av informantene mente at de ansatte ikke tenkte så mye over omstillingen og fokuserte for det meste på sine daglige arbeidsoppgaver. Mange var fornøyde med sakens gang og så frem til prosessen gikk videre. De fleste informantene sa derimot at de ansatte ikke følte seg hørt og inkludert i prosessen. Det var et generelt ønske om flere informasjonsmøter og at ansatte kunne ta en større del i prosessen. Den informasjonen som var gitt opplevdes heller ikke som tilstrekkelig ut fra hva de ansatte ønsket. Flere følte seg utrygge og usikre. De tillitsvalgte hadde tilgang på langt mer informasjon en de vanlige ansatte. Som vanlig ansatt var det meget begrenset, de måtte oppsøke informasjonen selv og mange opplevde at den ikke var lett tilgjengelig eller oppdatert. Noen opplevde også mye rot og støy og følte seg litt forvirret, mange ønsket derfor en mer åpen prosess.

Noen av informantene sa at det ikke hadde oppstått så mye reaksjoner og at ansatte som regel diskuterte dette når det sto noe spesielt i media. Andre informanter fortalte at det hadde oppstått masse reaksjoner og at dette var noe ansatte tok opp daglig. Den ene informanten var spesielt kritisk og sa blant annet:

”Det er mye frustrasjon og man føler at det .. ordet korrumpert er blitt brukt. Man føler at alt er bestemt i utgangspunktet, at man ikke har noe å si, at fakta ikke blir hørt og at alt blir omskrevet etter det som gagnar noen. Nå har det jo også kommet forslag om at tillitsvalgte skal bli mindre inkludert. Jeg tror ikke de ansatte har tillit til prosessen og de som bestemmer

lenger. Det har ikke vært noen og snakket med de ansatte det siste året. Mange sier at de har lyst til å slutte. En del har faktisk søkt seg herfra med det som bakgrunn at fremtiden er så uviss”.

5. Diskusjon

Dette kapitlet begynner med å belyse hovedfunnene fra resultatene og gir et kort tilbakeblikk til innledende kapitler. Deretter blir delproblemstillingene spisset mot hovedproblemstillingen og drøftet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og det empiriske materialet.

5.1 Innledning

Litteraturen beskriver omdømme som et kollektiv av tidligere handlinger og resultater som beskriver evnen til å levere verdi til viktige interessenter. Omdømme tar hensyn til fortid og nåtid og omfatter alle organisatoriske interessenter (Hetrick and Martin, 2006). Tradisjonelt sett har fokuset hos virksomheter vært på å skape lønnsomhet og økonomisk vekst gjennom å tilby gode tjenester og produkter. For å kunne oppnå et godt omdømme er også organisasjoner avhengig av å ta etisk ansvar, bidra til utvikling i samfunnet og jobbe mot å skape innovative løsninger (Brønn and Ihlen, 2009). Det foreligger få studier på hvordan interne forhold og menneskelig kapital påvirker organisasjoners omdømme, spesielt i helsesektoren. Som nevnt tidligere fokuserer store deler av litteraturen på eksterne forhold og kommunikasjon gjennom omdømmeaktiviteter drevet frem av de som sitter med størst makt og beslutningsmyndighet. Ansatte på ulike nivåer i organisasjoner har den daglige kontakten med interessentene. Gjennom tjenester, støtte eller informasjon bidrar de til å skape uformelle relasjoner som danner grunnlaget for samfunnets erfaring og oppfattelse av organisasjonen. Litteraturen fokuserer lite på det store potensialet som ligger i de menneskelige ressursene internt i organisasjoner.

Intern omdømmebygging handler om at samtlige aktører internt i organisasjonen er med å bidra til å drive frem et godt omdømme. Ledere og ansatte i organisasjoner er med å skape uformelle inntrykk gjennom sitt daglige virke. De menneskelige ressursene i organisasjoner bidrar til et godt omdømme gjennom sin sosiale- og relasjonelle kapital (Hetrick and Martin, 2006). Generelt sett kan det hevdes at fornøyde ansatte som føler seg inkludert og engasjert, som har utfordrende oppgaver, klare instruksjoner og eierskap til det de gjør, samt identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier er med å bygge omdømme for organisasjoner. Dette gjør de ved å være behjelpelige, serviceinnstilte, ved å handle etter organisasjonens verdier og mål samt opptre med faglig kompetanse og bidra til arbeidsmiljøet. Dette er ikke noe som skjer av seg selv, det er avgjørende at det er noen som tilrettelegger for ansatte.

For å oppnå et godt omdømme er det avgjørende med gode og engasjerte ledere som ivaretar ansatte og skaper gode og organiserte miljøer (Brønn and Ihlen, 2009). For å samordne hvordan ansatte opptrer og motivere dem til å jobbe etter organisasjonens mål og verdier, er det avgjørende med gode mellomledere. Mellomledere har den nærmeste kontakten med de ansatte og innehar både det sosiale og faglige ansvaret på sin avdeling. Mellomledere bidrar til alt fra å skape engasjement, kulturer og felleskap til å rekruttere personell, sikre kvalitet i tjenester og utarbeide interne retningslinjer. De er også ansvarlige for å implementere og håndheve de strategiske løsningene fattet på overordnet nivå og kommunisere dette til ansatte.

Hovedelementene fra det empiriske materialet er knyttet til konsistens, kulturskapende atferd, motivasjon, forventninger og kommunikasjon. Et generelt aspekt som gikk igjen var at mellomlederne ble dratt mellom ulike interesser oppover, nedover og på tvers i organisasjonen. De hadde ulike ansvarsområder og var med å binde sammen de som fattet beslutninger og de som handlet med bakgrunn i beslutningene. Videre var det en klar tendens at ansatte er individer som har ulike behov og forventninger og som motiveres av ulike faktorer, samt reagerer ulikt på kommunikasjon og endring. Det er derfor også individuelt hvordan ulike mellomledere velger å implementere og tolke retningslinjer og teori. Slike interne forhold var med å påvirke hvordan ansatte opplevde arbeidsplassen, hvordan ansatte møtte kundene og hvordan tjenestene ble utført. Dette er interne forhold som legger føringer for hvordan organisasjoner blir betraktet hos ulike interessenter. Det er derfor avgjørende at organisasjonen jobber med intern omdømmebygging.

Funnene samsvarer i mange tilfeller med forventningene. Det forekommer mange likheter mellom empirien og det som fremkommer fra det teoretiske rammeverket. Det undersøkelsen bidrar til er å sette lys på et område innen omdømmebygging som er lite undersøkt fra tidligere. Studien samler ulik teori på et sted og bidrar derfor med å dekke et gap i litteraturen på omdømme, som går på de interne menneskelige ressursene og hvilken rolle ledere på mellomnivå har i forhold til intern omdømmebygging. Det empiriske materialet har bidratt med en mer utdypende innsikt i teorien. Mens teorien har et generelt preg, beskriver empirien hvordan ting kan bli gjort i praksis og hvilke utfordringer ulike trekk ved situasjonen fører til. Gjennom diskusjon av teori og empiri resulterer studien i konkrete tiltak som kan benyttes av mellomledere for å få arbeidsmassen til å jobbe for intern omdømmebygging.

5.2 Hva kan mellomledere gjøre for å skape omdømme og enhetlig kommunikasjon?

I litteraturen står det klart beskrevet at organisasjoner må jobbe for å sikre et godt omdømme, fordi det kan bidra til vekst for organisasjonen og skape konkurransefortrinn. Dette innebærer blant annet å skape en felles profil som fronter et felles sett med meninger, uttrykk og verdier. Dette kan organisasjoner gjøre ved å være synlige for interessenter og spille seg gode på sine særtrekk. De kan også benytte strategisk kommunikasjon for å skape positiv omtale og få frem de sider og saker som skaper positiv omtale og assosiasjoner for organisasjonen. Som nevnt tidligere sliter derimot offentlige organisasjoner ofte med å skille seg fra hverandre og fronte enhetlige inntrykk eksternt. Løsningen kan derfor være å spille seg gode gjennom de menneskelige ressursene. Spørsmålet blir derfor om organisasjoner kan fokusere eksternt og satse på at interne aktører jobber målrettet mot deres mål og verdier, eller om det er avgjørende med ledere på mellomnivå som dirigerer ansatte til å jobbe for organisasjonsdrevet omdømmebygging.

5.2.1 Arbeide bevisst og ubevisst med intern omdømmebygging

I konkurranseutsatte markeder er det avgjørende at hele organisasjonen opptrer på en god måte blant annet for å sikre tillit i omgivelsene, for å tiltrekke seg kvalifiserte arbeidstakere og for å unngå at kunder velger substitutter eller konkurrenter. Mellomledere har det overordnede ansvaret både faglig og sosialt på sine avdelinger. Internt i organisasjoner er det mennesker som skaper og fastsetter tjenesteleveransen, tjenestegraden, markedskommunikasjonen, produktnyskapingen og kunderelasjonene. Dette skjer som nevnt gjennom deres antakelser, kommunikasjon og handlinger (Bjerke and Ind, 2007). Dette legger grunnlaget for hvordan interessenter oppfatter organisasjonen. Hvorvidt ansatte er klar over dette ansvaret og hvordan de er med å påvirke omdømme til organisasjonen varierer. Noen mener at ansatte jobber med intern omdømmebygging ubevisst, mens andre mener det er og må bli mer bevisst. Uavhengig av dette viser de kvalitative intervjuene en bred enighet om at samtlige aktører i organisasjoner bidrar til å skape omdømme for organisasjoner.

På den ene siden blir ofte omdømmearbeid blant ansatte sett på som en ubevisst handling. Det er ofte forventet at ansatte skal jobbe mot et bedre omdømme gjennom service og gode tjenester, fordi det er jobben deres. Det er også en generell tanke om at det å tilby gode tjenester og skape gode relasjoner ligger i menneskenes natur og er et gjennomgående tema i diverse utdanningsretninger. For å sikre at ansatte jobber med omdømmebygging er det derfor avgjørende med gode og samlende kulturer. Kulturer er ofte vanskelige å beskrive, men

påvirker deltakerne ubevisst. Dersom det foreligger en god fagkultur eller servicekultur, kan ansatte bli lært opp og motivert til å jobbe for at kunder skal føle seg sett og behandlet godt, til å komme med nye ideer eller til å yte ekstra for arbeidsgiver. Hvis nyansatte blir integrert i kulturen kan det bidra til at de tilpasser seg raskere og tar til seg like egenskaper som sine medarbeidere. Det er derfor også avgjørende at ledelsen rekrutterer riktig personale med riktige kvalifikasjoner og personlige egenskaper som passer inn i organisasjonen både faglig og sosialt.

Ansatte kan også bli påvirket av hvordan lederen deres håndterer ulike situasjoner. Dersom en avdelingsleder går frem som et forbilde, er blid, inkluderende og er imøtekommende kan dette smitte over på de øvrige ansatte. Dette gjelder også dersom lederen har et stort ønske om å være innovativ og skape faglig dybde. Ved å gå frem som et forbilde kan ansatte bli påvirket til å opptre og gjøre det samme uten at de tenker over det selv. Ved å dra lasset sammen med ansatte kan lederen bli sett på som en deltakende part som bidrar i det sosiale miljøet, har faglig kjennskap og opptre behjelpelig mot kunder og andre interessenter. Ved å koordinere ansatte i en retning, integrere dem i organisasjonen og gå frem som et godt forbilde kan det bidra til et godt omdømme. For å oppnå en slik innvendig sammenkopling av ulike mekanismer er det nødvendig å utvikle en god organisasjonskultur, samtidig som mellomledere må investere i kunnskapsutvikling, identitetsutvikling og informasjonsflyt (Hetrick and Martin, 2006, Bjerke and Ind, 2007).

På den andre siden kan omdømme være noe som ansatte kan jobbe med bevisst.

Organisasjoners omdømme har stor betydning og et tap av omdømme kan få konsekvenser for alle ledd internt. Ved å belyse betydningen av et godt omdømme kan også ansatte bli mer oppmerksomme på sin rolle i dette arbeidet og bidra ytterligere. Det kan aldri understrekes for ofte hvor viktig organisasjoners omdømme er. Ulike personer, organisasjoner og grupper kan påvirke, bli påvirket eller føle at de blir påvirket av en organisasjons drift. Organisasjoner kan for eksempel ikke eksistere uten fornøyde kunder som kommer tilbake og benytter seg av tjenester eller kjøper produkter. Det er heller ikke mulig uten et godt bånd til investorer eller bevilgende myndigheter, som finansierer og støtter opp om organisasjonens drift. For å opprettholde et godt forhold til slike interessenter er det avgjørende med et godt omdømme og å leve opp til deres forventninger. Ansatte må ha faglig kvalifikasjoner, samtidig som de bidrar til å skape gode miljøer internt og sikre god service eksternt. Mellomledere kan derfor gå aktivt inn for å spre denne betydningen blant ansatte. Dette kan gjøres ved å jevnlig ta opp

og diskutere hva de gjør og hva de kan bli bedre på med ansatte, på for eksempel avdelingsmøter og medarbeidersamtaler.

Mellomledere kan også iverksette mer direkte tiltak for å skape mer oppmerksomhet rundt intern omdømmebygging. Dette innebærer at mellomledere kan ha mer oversikt faglig ved å være tilstede og gi ros og ris for hvordan ansatte utfører ulike tjenester. Ved å observere interaksjonen med andre mennesker kan de også bidra til å forbedre håndteringen av kunder. Det kan for eksempel være noen som har uvaner eller manglende kunnskap, som kan trenge tilbakemeldinger for å bli bedre. Det kan også være hensiktsmessig å tilrettelegge for åpenhet, på denne måten blir det takhøyde blant ansatte for å spørre dersom de lurer på noe, eller si fra dersom de opplever noe som er dårlig og skadelig for organisasjonen.

Dersom ansatte skal ta sin del i omdømmearbeidet kan det også være hensiktsmessig for mellomledere å oppmuntre ansatte og illustrere at de er en del av noe større. Hvis renholdspersonell ikke gjør jobben sin kan det føre til spredning av bakterier som kan få store konsekvenser på et sykehus. Dersom en sykepleier opptrer med manglende respekt og er lite serviceinnstilt kan det bidra til misfornøyde pasienter som kan velge seg bort. Og dersom legen stiller feil diagnose kan det bidra til at noen dør og skape en krisesituasjon for en organisasjon. Uavhengig av beslutningsmyndighet og bakgrunn er samtlige med og bidrar til at organisasjonen går rundt. Ved å belyse dette kan det bidra til at ansatte blir mer klar over sin egen rolle og påvirkningskraft og tar det ansvaret som de har mer seriøst.

Ved å skape mer åpenhet rundt ansattes arbeidsoppgaver og deres betydning for organisasjonen, kan det bidra til at ansatte engasjerer seg mer. Dersom mellomledere også går aktivt inn for å rekruttere menneskelige ressurser som er opptatt og engasjert i arbeidet og organisasjonens retning, kan det føre til at de gjør det lille ekstra for organisasjonen (Hetrick and Martin, 2006). Mellomledere må videre formidle at de ikke er sterkere enn sitt svakeste ledd og at det er opp til alle at organisasjonen skal gå rundt. Dette betyr blant annet at de skal skape tilhørighet og jobbe mot at interessenter opplever at organisasjonen har en egenverdi utover det å løse avgrensede oppgaver (Orvik, 2006).

5.2.2 Enhetlig balanse

Ut fra litteraturen fremkommer det at konsistent kommunikasjon er viktig for å sikre et enhetlig inntrykk, sikre kredibilitet, unngå misforståelser og sikre omdømme. For å bygge

tillit og unngå misforståelser er det avgjørende at organisasjoner unngår motstridende uttalelser og sikrer at ulike deler av organisasjonen opptrer på en måte som samhandler med andre deler av organisasjonen (Brønn and Ihlen, 2009). Dette er mulig å gjøre ved å etablere retningslinjer for hele organisasjonen som definerer ansvarsfordelingen knyttet til uttalelser i media. Hver enkelt mellomleder kan også innføre retningslinjer for hvordan ansatte skal møte kunder. Dersom de også konkretiserer dette jevnlig og innarbeider organisasjonens verdigrunnlag kan det bidra til at ansatte opptrer konsistent i sin kommunikasjon. Videre må det også jobbes med å skape felles rutiner for hvordan ting blir gjort på ulike avdelinger og enheter. Hvis tjenester utføres på samme måte, rapporter blir utarbeidet likt og det er en felles struktur og oppbygging, kan det bidra til å forenkle samarbeidet på tvers og skape mer enhetlige inntrykk eksternt.

Selv om mellomledere og organisasjoner for øvrig tilrettelegger for enhetlig kommunikasjon er risikoen alltid tilstede for at noen skiller seg ut. Ansatte har egne tanker og ideer om hvordan ting skal bli gjort og hva som er rett og galt. Det er ikke mulig å kontrollere alt som blir sagt og gjort eller kommandere ansatte til å gjøre noe de ikke ønsker. Mennesker har fri vilje og er beskyttet av ytringsfriheten til å kunne uttrykke seg. Dersom ansatte føler at en organisasjon går i en retning som de ikke identifiserer seg med, føler at de blir behandlet dårlig eller ikke føler seg hørt og inkludert internt, er muligheten til stede for at de utagerer ved for eksempel å uttrykke seg eksternt. Ansatte har forventninger til hvordan ledelsen skal opptre og hvordan organisasjoner skal fungere. Dersom det oppstår situasjoner som er i kontrast til disse forventningene kan det innebære brudd på psykologiske kontrakter, som kan gjøre at ansatte uttrykker seg eksternt, trosser ledelsen eller forsømmer organisasjonen (Hetrick and Martin, 2006). Dette kan bidra til å skape motstridende bilder på organisasjonen samt konflikter, dårligere tjenester og kriser som kan skade organisasjonens omdømme.

Samtidig som det er viktig med konsistens i kommunikasjon og handling eksternt, beskriver også Fombrun og van Riel hvor avgjørende det er med åpenhet. Foretaksledelsen må være åpne om tjenester og produkter samt interne forhold, økonomisk situasjon og endringer, ikke bare eksternt men også internt (Fombrun and Van Riel, 2004). Det hjelper lite å skape et enhetlig inntrykk eksternt, dersom ansatte føler seg lite inkludert, informert og sitter med munnbind internt. Det er ofte lite hensiktsmessig å gå ut eksternt og krangle med arbeidsgiver, men dersom ansatte blir nok presset eller frustrert kan det bli sett på som siste utvei. I situasjoner hvor også tillitsvalgte vegrer seg fra å uttale seg og blir sperret fra interne

beslutningsprosesser, er det naturlig at ansatte kan oppleve frustrasjon. Tross alt er de på arbeidsplassen store deler av døgnet, de trives med jobben sin, men de har ikke rett eller makt til å påvirke eller bygge opp eierskapsfølelse for mulige utfall.

På den ene siden er det avgjørende for organisasjoner at de er enhetlig i sitt uttrykk for å kunne skape legitimitet i omgivelsene og sikre et godt omdømme. Dette gjøres ved å utarbeide interne rutiner, komme med informasjon og fremme samarbeid på tvers. På den andre siden kan dette medføre at organisasjonen blir for strengt regulert internt, som gjør at ansatte blir misfornøyde og mangler eierskapsfølelse. Dersom ledelsen i for stor grad legger føringer, kan det bidra til at ansatte ikke får utløp for sine egne interesser og mister fellesskapsfølelsen. Dette kan bidra til at de sier fra eller går i mot organisasjonen som kan bidra til å skade omdømme.

For å sikre enhetlig kommunikasjon og behovet for intern informasjon og eierskap, er det helt avgjørende at mellomledelsen kjenner sin rolle i dette arbeidet. Virksomheten må samordne hva som blir kommunisert internt til ansatte og det som kommuniseres eksternt. Ansatte blir påvirket av hvordan de og arbeidsplassen blir fremstilt i omgivelsene rundt seg. Dersom de leser en artikkel i media eller en pressemelding fra organisasjonen, er det viktig at budskapet samsvarer med kommunikasjonen som er gitt internt. Dersom intern og eksternt kommunikasjon ikke er på bølgelengde over tid og går klart i mot interne aktørers meninger, kan det oppstå splittelser og konflikter mellom ulike grupperinger og nivåer i organisasjoner. Slike strukturelle siloer er med å svekke et selskaps omdømmeaktiviteter, ved å spre bilder av organisasjonen som fremmer motstridige tolkninger av selskapets kultur, verdier og strategisk retning (Fombrun and Van Riel, 2004).

Med bakgrunn i dette kan det hevdes at mellomledere må fokusere like mye på ansattes interesser og informasjon, som på det å sikre enhetlige inntrykk eksternt. Det blir derfor helt avgjørende å samkjøre den interne og eksterne kommunikasjonen. Dersom ansatte opplever at deres synspunkter blir respektert og ikke minst tatt stilling til kan også behovet for å uttrykke dem eksternt bli borte. Det vil alltid være noen som er uenige i avgjørelser og endring, men dersom ledelsen tar ansvaret for å inkludere og informere kan det gjøre det lettere. I stedet for å bruke all energi på å utarbeide retningslinjer og prosedyrer for hvordan ansatte skal opptre og hva de kan uttale seg om, kan de heller sikre at det som blir gjort blir gjennomgående akseptert. Når det skal utarbeides nye rutiner kan det være en ide å inkludere ansatte

ytterligere fra start og være åpne om prosessene videre. På denne måten kan flere ansatte få eierskapsfølelse og kunnskap om dette, som kan redusere motstand og brudd på forventninger senere.

5.3 Hva kan mellomledere gjøre for å drive frem og samordne kultur, samarbeid og verdier?

Det argumenteres for at organisasjonsidentitet er viktig og noe ledelsen bør ha fokus på, fordi det legger grunnlaget for å bygge organisasjoner som merkevarer og posisjonere dem for interessenter (Brønn and Ihlen, 2009). Organisasjoner fronter ofte en identitet eksternt gjennom spesielle egenskaper og særtrekk for å skape legitimitet i omgivelsene. Identiteten er også en mer ubevisst del internt i de daglige aktivitetene og interaksjonene. Videre er det også en felles kultur som består av en rekke subkulturer. Slike kulturer er individuelle fra avdeling til avdeling og oppfattes forskjellig hos ulike individer. Mellomledere kan gå frem på ulike måter for å skape gode kulturer, men det er avgjørende at ansatte tar del i ansvaret og bidrar. Kulturer utvikles over tid og det er forskjellig hva ulike grupper av mennesker ser på som viktig for kulturen.

Som nevnt tidligere sliter organisasjoner med å fronte en felles identitet. Kulturer bygges opp over tid og det gjør også tanker om hvordan ting skal være og fungere. Dersom ledelsen flytter organisasjonen i en retning som går mot kulturen kan det skape splid internt som kan få ringvirkninger for organisasjonens omdømme. Når det oppstår ulike identiteter og kulturer er det avgjørende med godt samarbeid og kommunikasjon på tvers av grupper og oppover i organisasjonen. Godt samarbeid er avgjørende for å sikre like tjenester og holde seg oppdatert faglig, samt for å skape en felles retning. Det er også viktig at organisasjonen er klar over ulike grupperinger og identiteter for å tilrettelegge for riktig kommunikasjon internt og skape enhetlige inntrykk eksternt. Spørsmålet blir da hvordan mellomledere kan bidra til å skape harmoni mellom ulike identiteter og ledd i organisasjoner.

5.3.1 Skille mellom visjon og kultur

I dagens samfunn er det som tidligere nevnt forventet at organisasjoner skal vite og fortelle om hvem de er, samtidig som organisasjoner er i stadig utvikling og påvirkes kontinuerlig av sine omgivelser og interessenter (Brønn and Ihlen, 2009). Omstilling og endring er noe som ofte oppleves som krevende for ansatte, men dette er veldig individuelt ut fra posisjon og engasjement. På den ene siden er det ansatte som gjør det som er forventet av dem og drar

hjem når de har gjort sine arbeidsoppgaver. På den andre siden er det ansatte som brenner for organisasjonen og sine arbeidsoppgaver. Det som skiller dem er de psykologiske kontraktene de har med lederen sin og organisasjonen samt engasjementet og eierskapet til det de gjør og deres kollegaer.

Ulike individer har ulike preferanser og meninger, men danner sammen ulike grupper og kulturer. Noen ansatte setter størst pris på sosiale sammenkomster som skaper samhold og bidrar til bedre samarbeid mellom deltakere. Dersom de også kan samles rundt et felles utgangspunkt eller konkurrere mot andre, bidrar det ytterligere til å skape en form for fellesskapsfølelse. Andre kan sette pris på ulike ritualer og symboler som kan innebære egne samlingspunkt eller ulike figurer som har en historie og mening som samler deltakerne. Det er også mulig å skape kulturer med utgangspunkt i verdigrunnlaget. Ved å integrere verdiene i ulike prosesser og interaksjoner i organisasjonen kan det bli en del av ansatte som de lever etter. På denne måten vil ansatte utvikle et felles utgangspunkt for handling som over tid vil skape kulturer og identitet.

For noen blir det derfor et problem når det oppstår et skille mellom visjon og kultur, for eksempel når ledelsen flytter virksomheten i en retning som de ansatte enten ikke forstår eller støtter. Dette kan føre til brudd på psykologiske kontrakter og som en reaksjon kan ansatte handle på ulike måter (Hetrick and Martin, 2006). Dersom ansatte opplever arbeidsplassen sin som trygg og det oppstår et skifte i samfunnet som endrer det, kan det gå utover ansattes forventninger. Dette kan bidra til brudd i psykologiske kontrakter som kan gjøre at ansatte for eksempel går så drastisk til verks at de søker seg videre. For å unngå at ansatte gjør motstand på denne måten, er det viktig at mellomledere setter seg inn i de ansattes forventninger og holdninger og tilrettelegger kommunikasjonen deretter. Det er avgjørende å ha en åpen dialog om hvilke forventninger ansatte har fra starten for å kunne kartlegge hvordan de håndterer ulike situasjoner. Det er videre viktig at ledelsen tilrettelegger for god kommunikasjon rundt sårbare temaer.

Uavhengig om det er frivillig eller ufrivillig endring, er det essensielt at implementeringen foregår på en åpen og inkluderende måte. Toppledelsen har ikke alltid et valg, men det er fortsatt mulig å inkludere resten av organisasjonen i arbeidet. Slike endringer får tross alt ringvirkninger for alle ledd i organisasjonen, uavhengig av nivå og arbeidsoppgaver. Hvis det oppstår et skille mellom ønsket identitet og faktisk identitet kan det føre til konflikter internt i

organisasjonen, men det kan også oppleves som forvirrende eksternt for interessenter. Dersom ansatte opplever at organisasjonen blir dratt i en retning som er i mot det de står for, kan det gå utover forpliktelsen og eierskapet hver enkelt har for organisasjonen. Hvis kulturen og arbeidsmiljøet blir preget av negative tanker og holdninger, så kan det også bidra til å skape interessekonflikter og frustrasjon. Dette kan gjøre at de mister motivasjonen og bidrar mindre, som kan gå utover tjenestene og servicen.

Mellomledere må derfor ta en rolle i dette arbeidet. Dersom de opptrer på en deltakende måte og bidrar til forandring er det mye lettere for ansatte å følge etter. Jo mer avdelingslederne tar tak og formidler nye tanker og ideer som er i tråd med organisasjonens retning, desto lettere er det for ansatte å henge seg på. Dersom motstanden er stor på en avdeling eller en intern gruppe, kan de ta avstand fra resten av organisasjonen. Slike strukturelle siloer er som nevnt med å svekke et selskaps omdømmeaktiviteter, ved å spre bilder av organisasjonen som fremmer motstridige tolkninger av selskapets kultur, verdier og strategisk retning (Fombrun and Van Riel, 2004). De ansatte blir påvirket av det miljøet de jobber i, dersom deres nærmeste leder går frem som et forbilde og jobber sammen med organisasjonen for å skape endring kan det også bli lettere for ansatte. Det kan derfor være viktig å inkludere de ansatte, forklare bakgrunnen og behovet for endring og være åpen og tilgjengelig for spørsmål. Ved å fremme behovet for endring, sette fokuset på de positive konsekvensene og samtidig komme med svar og løsninger på det negative, kan bidra til å skape mer endringsvillige avdelinger og kulturer.

5.3.2 Ulike tolkninger av identitet

Orvik beskriver at mellomledere er ansvarlige for å sikre ressurstilgang til egen avdeling og bidra til samarbeid med andre faggrupper (Orvik, 2006). Ledelsen skal i samråd med resten av organisasjonen, finne frem til og implementere visjoner, verdier og strategier som inspirerer alle ledd av organisasjonen. Videre skal samarbeid bidra til å utvikle de menneskelige ressursene, og skape verdi for kundene og bedriften, gjennom atferd og handlinger som er med å bygge god intern kultur og omdømme (Bjerke and Ind, 2007).

Ansatte trenger å føle at de hører til et sted og at de blir forstått. Dersom ansatte identifiserer seg med egen avdeling og har tanker som skiller seg fra resten av organisasjonen er det viktig at mellomledere fanger opp dette og kommuniserer det videre i organisasjonen. Det er ikke mulig å bestemme på overordnet nivå at de ansatte skal identifisere seg med noe de ikke

ønsker selv. Det er derfor viktig å ikke bygge opp forventninger som ikke organisasjonen kan leve opp til. Organisasjoner må som nevnt forstå hvem de er og hvis de er komplekse organisasjoner med mange identiteter, bør de også beskrive seg som det (Brønn and Ihlen, 2009). Dersom organisasjoner fronter en enhetlig profil eksternt, mens ansatte internt opplever at organisasjonen består av ulike deler kan det oppstå motpoler og konflikter. Det kan derfor hevdes at det er avgjørende at mellomledere kartlegger slike grupperinger og kommuniseres deres sak og meninger for resten av organisasjonen. På denne måten vil de involverte føle seg mer sett, samtidig som foretaksledelsen blir klar over ulike meninger og lettere kan holde ro og redusere risiko knyttet til brudd på forventninger.

Ulike identiteter kan være positive for organisasjoner fordi det kan bidra til at de når ut til et større publikum. De kan spille på interessentenes følelser knyttet til organisasjonen. Dette kan være basert på faktorer som geografiske eller kulturelle preferanser. Det kan derfor være hensiktsmessig å fordele ressurser som bidrar til å fremme ulike enheter og avdelinger sine styrker. Som tidligere nevnt er organisasjoner ikke sterkere enn sitt svakeste ledd og ved å satse på ulike grupperinger kan de sette fokus på og motivere flere ledd av organisasjonen.

Samtidig kan også kulturer og ulike identiteter ha en negativ side. Dersom det oppstår subkulturer internt i organisasjoner kan det bidra til å skape avstand mellom ulike avdelinger eller fagområder. Noen kan velge å isolere seg fra resten av organisasjonen, som kan føre til konflikter og tregere handlingsgang (Brønn and Ihlen, 2009, Bjerke and Ind, 2007). Det er derfor avgjørende med god kommunikasjon og samarbeid på tvers i organisasjoner. Dette kan skje ved at mellomledere, sammen resten av organisasjonen, greier å samordne og kommunisere hva som er sentralt og unikt. Det må også kommuniseres hvordan ulike ting blir gjort, riktige mennesker må bli ansatt og det må foregå interaksjon og samhandling mellom ansatte fra ulike avdelinger. Mellomledere må være drivere for samarbeid på tvers i organisasjonen. Som tidligere nevnt er det hensiktsmessig å jobbe mot like interne rutiner og retningslinjer. Det kan også være nødvendig med direkte arrangementer hvor ansatte fra ulike avdelinger og grupper møtes. Det er ofte vanlig å ha ulike sosiale sammenkomster på avdelingsnivå, men mellomledere kan også legge til rette for mer faglige og sosiale sammenkomster på tvers av avdelinger og på organisasjonsnivå. Ansatte er ofte avhengige av å samarbeide på tvers for å kunne tilby gode tjenester og produkter, og ved å skape mer direkte kontakt kan det bidra til økt samhold og forenkle kommunikasjonsaktiviteter.

Mellomledere er derfor med og bidrar til at interne kulturer og identiteter skal kunne sameksistere og fungere side ved side. De kan fange opp ulike identiteter, tilrettelegge for samarbeid og skape et bilde på organisasjoner som flere identifiserer seg med. Ved å være et bindeledd på tvers i organisasjonen bidrar de til å sikre enhetlighet og sameksistens av subkulturer, som kan bidra til å sikre organisasjonens omdømme.

5.3.3 Mellomledere som bindeledd vertikalt

Mellomledere må også opptre som et bindeledd vertikalt i organisasjoner. På den ene siden foreligger det en form for formell struktur og beslutningsmyndighet i alle organisasjoner. Ulike interne aktører besitter ulike roller og har varierende makt og påvirkningsmulighet. Det er helt naturlig at det sitter noen og fatter beslutninger og legger strategiske planer på vegne av andre, for at organisasjoner skal gå rundt. På den andre siden har ansatte et stort behov for å bli sett og hørt, inkludert i beslutninger og føle at noen kjemper for dem. Det ligger i manges natur å kjempe for det de tror på, mens andre fort gir opp og vil ignorere problemer eller føle seg urettferdig behandlet. Noen trenger informasjon for å henge med, mens andre ønsker å bidra til det som blir gjort ved å dele egne meninger.

Problemet er at avstanden fra ansatte til de som sitter på toppen av organisasjonen og fatter beslutninger ofte oppfattes som stor. Det kan være vanskelig å kommunisere grunnet store strukturelle og kulturelle avstander. Ansatte og beslutningstakere kan ha ulikt syn på hva som er mest hensiktsmessig for organisasjon. Mens beslutningstakere kan tenke helhetlig på hele organisasjonen, kan ansatte være mest opptatt av egen avdeling. Ansatte kan se klare utfordringer i praksis gjennom faglig kompetanse og nærhet til situasjoner, mens beslutningstakere kan være mer opptatt av det økonomiske perspektivet. Det er problematisk for organisasjonen når kommunikasjons- og informasjonsflyten stopper opp. I mange situasjoner kan toppledelsen ha nytte av ansattes erfaringer og meninger, samtidig er det også viktig at det som tilslutt besluttes blir godt formulert og formidlet gjennom hele organisasjonen.

For å unngå at informasjonsflyten internt i organisasjoner stopper opp er det helt avgjørende at mellomledere bidrar sterkere til å være bindeleddet mellom de ansatte og den øvrige ledelsen når det kommer til kommunikasjon og handling. De er ansvarlige for å forklare og praktisere de retningslinjer og strategiske løsninger som toppledelsen beslutter. Dersom det oppstår store avstander både strukturelt, men også knyttet til kommunikasjon, er det med og

undergraver det psykologiske eierskapet hver enkelt ansatt har til organisasjonen og sine arbeidsoppgaver. Dette skyldes at de ikke føler de kontroller egne liv og ikke identifiserer seg med organisasjonen. Dette er faktorer som er viktige fordi de er med å sette følelser og holdninger til handling gjennom å tilfredsstille kunder, dele kunnskap og øke innsatsen (Brønn and Ihlen, 2009). Ved å undergrave ansatte og ikke inkludere og kommunisere godt nok, kan det derfor være med å skade organisasjonens omdømme.

Dersom avdelingsledere og enhetsledere ikke greier å kommunisere endring, strategiske løsninger og verdier i tilstrekkelig grad vil det oppstå et gap mellom de ansatte og toppledelsen som får store konsekvenser for organisasjonen og omdømme. Det kan derfor hevdes at mellomledelsen er det viktigste kommunikasjonsleddet internt i organisasjonen. De bidrar til å iverksette planer, inkludere ansatte, leve opp til forventninger og skape en enhetlig følelse.

5.4 Hva kan mellomledere gjøre for å motivere og skape engasjerte ansatte?

Som tidligere nevnt kan engasjement skapes gjennom fire nøkkelprosesser som er individuell identifisering, internalisering, psykologisk eierskap og forpliktelse (Hetrick and Martin, 2006). Det er avgjørende med gode og engasjerte ledere som ivaretar ansatte og skaper gode og organiserte miljøer (Brønn and Ihlen, 2009). Mellomledere er også ansvarlige for å kartlegge behov for faglig og personlig utvikling hos medarbeidere og evaluere medarbeideres arbeidsinnsats og samarbeidsevne (Orvik, 2006).

For å kunne tilby gode tjenester, bygge opp relasjoner med interessenter og tilby relevant informasjon er det avgjørende med motiverte og behjelpelige ansatte. Dersom ansatte ikke føler engasjement overfor arbeidsplassen eller arbeidsoppgavene, kan det gå utover motivasjonen. Det er selvfølgelig noen tilfeller hvor det er tilstrekkelig for ansatte å gjøre det minimale som er forventet av dem. De møter opp til avtalt tid, gjør avtalte arbeidsoppgaver, spiser lunsj og drar hjem. De føler ingen spesiell tilknytning til arbeidet eller arbeidsplassen og er der hovedsakelig for å tjene penger.

Det som derimot skaper mest oppmerksomhet eksternt og bidrar til intern omdømmebygging er ansatte som yter over gjennomsnittet, er spesielt behjelpelige utover det som er forventet av dem, fronter organisasjonen på en god måte eller kommer med nyskapende ideer. Slike ansatte trenger ofte å føle at de jobber for en god sak, eller så må de være motiverte av for

eksempel en nyskapende kultur, utfordrende arbeidsoppgaver eller godt arbeidsmiljø. Det er vanskelig å forvente at ansatte skal yte ekstra for organisasjonen dersom de ikke føler på eierskap for det de gjør eller forpliktelse mot kollegaer eller arbeidet. Dersom de heller ikke er internalisert eller identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier blir det vanskelig.

Dersom ansatte ikke blir en del av organisasjonen kan de velge å søke seg videre som gjør at organisasjonen mister faglig kompetanse og uformelle relasjoner med interessenter.

Umotiverte ansatte kan også redusere produktiviteten, henge etter faglig og spre negative holdninger internt og eksternt. Spørsmålet blir derfor hvordan mellomledere kan tilrettelegge for å skape engasjerte ansatte som over tid opplever eierskap til arbeidsplassen og identifiserer seg med organisasjonen.

5.4.1 Tilrettelegge for engasjement og eierskap

Hvordan kan noen forvente at ansatte skal yte ekstra for en organisasjon dersom de opplever konflikter med medarbeidere, har få faglige utfordringer i arbeidshverdagen eller føler seg lite verdsatt av sin nærmeste leder? Definerede arbeidsoppgaver må gjøres for å få lønn, men utover det er det opp til hver enkelt ansatt hvor mye de ønsker å bidra i arbeidet og gi av seg selv for arbeidsmiljøet. Ved å dekke ansattes behov og forventninger, og skape engasjement blant arbeidsmassen, kan det føre til en følelse av tilfredsstillelse. Denne gode følelsen kan ansatte ta med seg bevisst eller ubevisst videre i møte med interessenter, men også videre i hverdagen og på fritiden.

Et problem ved intern omdømmebygging er at det oppstår misforståelser mellom hva ledere anser som ansattes viktigste behov og hva de ansatte faktisk ønsker. Det er også mange organisasjoner som ikke ser koblingen mellom ansattes engasjement og kundetilfredsstillelse eksplisitt (Bjerke and Ind, 2007). I offentlig sektor er det ofte vanskelig å tilby ansatte goder og belønninger som provisjon og priser. Ansatte kan velge å søke seg videre til konkurrenter for å få høyere lønn eller bedre vilkår. For å unngå dette er det avgjørende at mellomledere motiverer ansatte, skaper eierskapsfølelse og får ansatte til å identifisere seg med organisasjonen.

Mellomledere må bidra til å dekke ansattes behov som ikke innebærer direkte eksterne belønninger som lønn. Det utfordrende er at ansatte motiveres av ulike faktorer, noen ønsker å få gjort arbeidsoppgavene sine raskest mulig, noen ønsker faglige utfordringer, mens andre

setter størst pris på det sosiale miljøet de er en del av. Ansatte ønsker å bidra til beslutninger og ha eierskap til egne arbeidsoppgaver, de ønsker gode sosiale miljøer og ikke minst faglige utfordringer. Det er avgjørende at ledere setter seg inn i ansattes forventninger og ønsker. Generelt vil ansatte bli sett og satt pris på og forventer ofte at lederen skal være tilstede og legge til rette for åpenhet. Når noen opplever behov for å snakke med lederen burde det være rom og såpass takhøyde for å ta kontakt. Ansatte forventer ikke at ledelsen skal ha oversikt over alt, men det er viktig at de føler på tilstedeværelse og nærvær. Ved å skape nærhet til de ansatte kan det bli lettere å kommunisere og sette seg inn i ansattes forventninger og ønsker.

Dersom ansatte kommer utenfra, har annet språk eller kultur eller mangler et sosialt nettverk er det hensiktsmessig å legge til rette for aktiviteter også utenfor jobben. Dette kan de for eksempel gjøre ved å arrangere sosiale sammenkomster på fritiden som fellestreninger, lønningspils, fjellturer osv. Ved å skape sosiale bånd bidrar det til et bedre arbeidsmiljø ved å drive frem samarbeid og bedre kommunikasjon. Dersom ansatte trives på fritiden, kan de også bli mer opplagte og fornøyde på jobb. Dersom en ansatt ønsker faglige utfordringer er det mulig å tilby kurs og etterutdanning. Hvis det er noen spennende prosjekter på gang kan vedkommende inkluderes. Det er også viktig å samordne personell som passer sammen og skape team som utfordrer hverandre og er mest mulig produktive. Mange ansatte ønsker også å føle på ansvar. Mellomledere kan derfor involvere dem, fremfor å diktere dem. Ved å gi ansatte ansvar kan det bidra til å fremme følelsen av å ha en god og meningsfull arbeidsplass. Hvis ansatte blokkeres fra alt som involverer ansvar og kun blir tildelt monotone arbeidsoppgaver kan det fort bli oppfattet som kjedelig.

Dersom en ansatt har vanskeligheter eller spesielle interesser og trenger fri, er det også mulig å legge til rette ved å tilby overtid eller ordne vaktbytte. Slike skjønnsmessige vurderinger kan bidra til at ansatte opplever å ha det godt på fritiden, som også kan bidra til bedre stemning og arbeidsglede på jobb. Dette må derimot følge en balansegang. Ansatte har mange forventninger og sier fort fra dersom de føler seg urettferdig behandlet. Det kan benyttes skjønn ved slike beslutninger, men det er samtidig viktig å sørge for at ansatte blir prioritert likt. Hvis noen opplever at en del av organisasjonen får flere goder, kan det oppstå frustrasjon blant de ansatte og de kan føle urettferdighet og at ingen tilbyr dem noe. Det er derfor viktig å sørge for en god balanse og kontinuitet på hva ansatte blir tilbudt av ulike goder.

Menneskelig kapital er ikke noe organisasjoner kan styre og eie. En av hovedutfordringene for mellomledere er derfor hvordan de kan engasjere og få de ansatte til å jobbe i en retning som er rettmessig for organisasjonen (Hetrick and Martin, 2006). For at intern omdømmebygging skal lykkes må ledere jobbe sammen med de ansatte og inkludere dem i organisasjonens sak. Mennesker har fri vilje og kan gjøre som de vil, men dersom de trives i egen situasjon og i sine omgivelser er også sjansen større for at de jobber for organisasjonens interesser. På den ene siden må mellomledere involvere de ansatte og la dem ta egne beslutninger. For at ansatte skal kunne bygge opp eierskapsfølelse og identifisere seg med organisasjonens mål kan det hevdes at de må få muligheten til å påvirke og feile for å kunne lære og identifisere seg med organisasjonen. På den andre siden er også mellomledere ansvarlige for å veilede og skape retningslinjer som bidrar til å dirigere ansatte i ønsket retning. Mellomledere må bidra til å skape gode kulturer og utvikle gode grupper som kan samarbeide og jobbe hensiktsmessig for å nå organisasjonens mål. Det er også viktig at ansvar blir delegert til ansatte som brenner for det de gjør, gjør det som er forventet av dem og kan motivere medarbeidere til å gjøre det samme.

Hvordan mellomledere delegerer ansvar og setter sammen arbeidsgrupper er derfor avgjørende for ansattes trivsel. Dersom mellomledere lager grupper med ansatte som ikke passer sammen, kan det bidra til lavere arbeidsglede og redusere motivasjonen som kan påvirke hvordan interessenter oppfatter organisasjonen. Mellomledere burde også være såpass menneskekjennere at de oppfatter hvilke ansatte som er de største bidragsyterne sosialt og faglig og hvilke som opptre som sterke merkeambassadører. Mellomledere kan gi slike individer ansvar og på denne måten løfte dem frem og gi dem en tydeligere rolle. Ansatte med slike ferdigheter kan gå foran som gode forbilder ved å være innovative og finne nye løsninger, ved å bidra til samarbeid og inkludere alle i arbeidsmiljøet eller opptre som gode representanter for organisasjonen ved å være imøtekommende og behjelpelige. Ansvar kan også oppleves som en belønning for merkeambassadører som kan gjøre at de også får et løft i motivasjonen.

Samtidig må mellomledere være påpasselige på kulturelle normer og ikke trå noen på tærne. Ansatte med lang fartstid i organisasjonen vil ofte være mindre åpne for endring, men det er også disse som ofte innehar mest respekt grunnet ansiennitet. For å kunne tilrettelegge for samarbeid og gode forbilder er det avgjørende at kulturen er åpen for nye meninger, samtidig som allerede eksisterende krefter blir tatt stilling til. Mennesker blir som sagt påvirket av

miljøet rundt seg. Dersom ansatte føler at det sosiale miljøet og samarbeidet fungerer og opplever at andre jobber målrettet, kan de også bli motivert til å gjøre det. Mellomledere må også opptre komplementerende ved å være tilstede, bidra til faglig utvikling, legge til rette for sosiale sammenkomster og gå frem som gode merkeambassadører.

5.4.2 Rekruttere og holde på ansatte

Det fremkom fra det teoretiske rammeverket at det var helt avgjørende at potensielle kandidater forstår og skjønner virksomhetens kultur og identitet. Samtidig som ledelsen må engasjere seg i merket og integrere det i rekrutteringsprosessen (Bjerke and Ind, 2007). Dersom det er manglende forpliktelse og identifisering blant de ansatte kan de velge å søke seg videre når det stormer som verst. En annen mulig forklaring er at ansatte opplever brudd på psykologiske kontrakter, at de ikke føler seg verdsatt og motivert eller at søker nye utfordringer andre steder. At ansatte velger å forlate organisasjonen kan være svært negativt for organisasjoner, fordi de mister menneskelig kapital med nødvendig kompetanse som samtidig har opparbeidet uformelle relasjoner med interessenter over tid. For å holde ansatte i organisasjonen er det avgjørende å engasjere og inkludere ansatte. Dette arbeidet begynner fra det øyeblikket nye blir ansatt i organisasjonen.

I rekrutteringsprosessen er det viktig å ha gode stillingsannonser som formidler ønskede faglige og personlige kvalifikasjoner, samt formidle organisasjonens mål og verdier. Deretter er det avgjørende med fysiske intervjuer og innhenting av referanser. På den ene siden må potensielle kandidater ha den riktige faglige kompetansen og relevant erfaring som organisasjonen kan dra nytte av. Jo mer erfaring, desto mindre ressurser trenger organisasjonen å bruke på å lære opp nyansatte. På den andre siden er det også avgjørende med riktige personlige egenskaper som passer inn. Det nytter ikke at noen har lang erfaring, dersom de ikke greier å oppføre seg mot kundene. Det nytter heller ikke med relevant utdanning, dersom de ikke passer inn i miljøet og skaper konflikter og dårlig stemning. Det er derfor viktig å kartlegge hvordan potensielle kandidater er, hvordan de håndterer ulike situasjoner og hvordan de vil passe inn i det sosiale miljøet. Ved å tidlig identifisere styrker hos ansatte og ansette riktige personer til jobben kan det føre til mer sammensveisede miljøer med engasjerte medarbeidere, som bygger opp lojalitet og forpliktelse til organisasjonen og kan bidra til høyere vekstpotensial hos virksomheten.

Når nye kandidater er ansatt i organisasjonen er det videre målet å sørge for at de blir der så

lenge som mulig. Denne overgangen blir lettere ved bruk av virkemidler som støttende lederskap, introduksjonsprogrammer, organisatorisk identitet og hensiktsmessig symbolsk oppførsel (Bjerke and Ind, 2007). For at ansatte skal jobbe etter organisasjonens verdigrunnlag og strategiske retning er det avgjørende at de blir inkludert i kulturen, blir en del av arbeidsmiljøet og får den nødvendige opplæringen. Mellomledere er ansvarlige for å gjøre dette og de kan tilpasse introduksjonen etter nyansattes tidligere erfaringer. Det er viktig at det er rom for å være ny. Målet kan være at ansatte skal føle at de behersker jobben før de blir satt til å gjøre noe alene. Usikkerhet rundt ansvarsområder og hvordan ting skal bli gjort kan føre til dårlige tjenester og inntrykk eksternt. Det er derfor også hensiktsmessig å tilrettelegge for åpenhet, for å gjøre det enklere for ansatte å søke råd og hjelp hos andre.

Ved å være tilstede fra starten kan lederen skape et tettere bånd med ansatte, som vil gjøre kommunikasjon og samarbeid lettere i fremtiden. Det kan også bidra til at ansatte jobber etter lederens eksempel som er diskutert tidligere. Det kan også være hensiktsmessig med en fadderordning som bidrar til at nyansatte blir inkludert i det sosiale miljøet. På denne måten har de noen å sitte med i lunsjen og noen å spørre dersom de lurer på noe, som kan være veldig trygt og hjelpsomt i starten. Dersom nyansatte opplever en bratt læringskurve kan også mellomledere tilrettelegge for at de kan prøve seg i andre oppgaver og posisjoner. Mellomledere kan ta dette ansvaret ved å skape god kommunikasjon rundt hvordan det går og om det er noe som kan gjøres bedre. Dette må bli fulgt opp utover i ansettelsesforholdet gjennom medarbeidersamtaler. Dersom ansatte sliter i sine roller og ikke lever opp til mellomlederens forventinger er det også viktig med dialog for å kunne komme med løsninger.

Mellomledere burde altså jobbe for å skape gode arbeidsmiljøer bestående av mennesker som passer sammen og håndterer ulike situasjoner på en god måte. Ut fra det teoretiske rammeverket kom det frem at dette også kan medføre negative konsekvenser. Dersom arbeidsmassen blir veldig lik over, og presset for å passe inn blir for stort, kan det føre til gruppetenking og misbruk (Bjerke and Ind, 2007). Det kan også føre til for like meninger og tankesett, som kan bidra til å hemme innovasjon og nyskapende atferd. Det er derfor avgjørende at mellomledere jobber for å skape miljøer bestående av ulike individer med variert kunnskap og bakgrunn, som jobber etter organisasjonens mål og verdier samtidig som de utfordrer hverandre positivt både faglig og sosialt.

6. Konklusjon

I dette kapittelet blir studiens funn oppsummert og problemstillingen besvart. Videre blir styrker og svakheter drøftet og potensiale for videre forskning presentert.

6.1 Konklusjon

Problemstillingen handler om hvilken rolle mellomledere spiller for intern omdømmebygging i helsesektoren. Basert på det teoretiske rammeverket, resultatene og diskusjonen er noen av de viktigste ansvarsområdene til mellomledere presentert i figur 7.



Figur 7 - Mellomlederes rolle for intern omdømmebygging

For å sikre at ansatte jobber for intern omdømmebygging er det avgjørende at mellomledere rekrutterer riktig personale, utvikler gode opplæringssystemer og holder på ansatte. Utover faglige kvalifikasjoner, er det essensielt at ansatte innehar egenskaper som er i tråd med organisasjonens verdier, og som passer inn i arbeidsmiljøet og kulturen. Når nye individer er ansatt, er det avgjørende at ledelsen og øvrige ansatte lærer dem opp og inkluderer dem i arbeidsmiljøet. På denne måten får de erfaring og kjennskap til arbeidsoppgaver og tar til seg sosiale normer. Videre er det avgjørende at mellomledere jobber for å holde på arbeidsmassen

for å sikre kontinuitet i miljøet, opprettholde uformelle relasjoner med interessenter og utvikle faglig kompetanse. Dette gjøres ved å sikre motivasjon og engasjement, skape forpliktelse samt eierskap til det de gjør.

Mellomledere må videre bidra til at ansatte opplever eierskap til hva de gjør og hva organisasjonen tror på. Dette kan føre til at ansatte yter ekstra og blir internalisert i organisasjonens verdier og mål. Ved å delegerer ansvar kan ansatte fatte beslutninger og bestemme selv hvordan de håndterer ulike situasjoner. På denne måten får de mer makt til å påvirke egen hverdag, får utøve beslutningsmyndighet og bli mer inkludert i organisasjonens drift. Ved å prøve og feile kan det bidra til noen nedturer, men det bidrar også til nyskapende tanker og økt motivasjon. Mennesker er ikke maskiner og trenger utfordringer for å kunne yte optimalt. For å støtte opp under dette kan også nærmeste leder være tilstede, gi støtte og formidle ansattes rolle i organisasjonen. Uavhengig av bakgrunn og stilling bidrar alle til å nå organisasjonens mål, for virksomheter er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd.

Mellomledere bør gå frem som deltakende ledere og være godt synlige internt i organisasjonen. Ved å gå frem som gode eksempler kan ansatte bli inspirert og følge etter. Gode forbilder påvirker ansatte både bevisst og ubevisst. De kan bidra til å skape lærende faglige miljøer som sikrer gode tjenester. De kan bidra positivt for arbeidsmiljøet ved å være inkluderende og fremme fellesskapsfølelsen, som kan gjøre at flere trives på jobb. Forbilder kan også gå frem som gode merkeambassadører ved å være imøtekommende og behjelpelige overfor interessenter. Mellomledere må opptre som slike forbilder, men kan også delegerer ansvar til de ansatte. Dersom de oppfatter at noen yter ekstra eller er veldig innovative, kan disse bidra som gode merkeambassadører som skaper blest eksternt og motiverer internt.

Mellomledere burde også skape nærhet til de ansatte og sikre åpne miljøer. Ved å være tilstede og ha kontinuerlig kontakt med ansatte, bidrar det til å skape åpenhet. Dette er avgjørende av flere ulike årsaker. Åpenhet gjør det lettere for ansatte å spørre om hjelp dersom de har problemer med arbeidsoppgaver eller med andre ansatte. Takhøyde er også med og kvalitetssikrer prosesser da det gir rom for ansatte til å si fra, dersom de opplever at noen opptrer på en uakseptabel måte eller ikke utfører arbeidsoppgavene sine riktig. Åpenhet gjør det også enklere for mellomledere å utføre evalueringer av ansatte og gi tilbakemeldinger på hvordan arbeidsinnsats, utvikling og samarbeidsevne er.

Gjennom gode dialoger med ansatte blir det også lettere å kartlegge hvert individs behov og forventninger. Forventninger må holdes og kartlegges for å sikre at ansatte får det de er lovet. Dette er basert på de psykologiske kontraktene og dersom disse brytes kan det blant annet føre til at ansatte uttrykker seg offentlig, trosser ledelsen eller velger å forlate organisasjonen. Innsikt i ansattes forventninger og personlige preferanser er derfor nødvendig. Hva som motiverer ansatte og hvilke forventninger de har, er veldig individuelt fra person til person og ulike tiltak burde derfor tilpasses hver enkelt.

Kulturer er vanskelige å beskrive, men påvirker de ansatte. Kulturer vokser frem over tid og ved å fremme gode verdier og gå frem som gode eksempler, bidrar mellomledere til å sikre gode faglige og serviceinnstilte kulturer som skaper et godt omdømme. Mange ansatte anser arbeidsmiljøet som det viktigste aspektet ved jobben. Ved å dekke behov og tilrettelegge for arbeidsglede kan det bidra til at ansatte yter ekstra for organisasjoner. Sammen med ansatte må derfor mellomledere bidra til gode miljøer ved å være tilstede, fremme engasjement og skape grupper som fungerer.

En annen rolle mellomledere har knyttet til intern omdømmebygging, er å opptre som et bindeledd både oppover, nedover og på tvers i organisasjoner. Organisasjoner består av ulike identiteter og kulturer, for at disse skal kunne sameksistere er det avgjørende at det tilrettelegges for samarbeid. Mellomledere må holde oversikt over ulike grupperinger for å inkludere de og gjøre at alle føler seg sett. Videre må de fremme samarbeid ved å gå frem som forbilder, skape felles rutiner og arrangere felles sammenkomster. Samarbeid på tvers av avdelinger og enheter er avgjørende for å sikre effektive og velfungerende organisasjoner, samtidig som det bidrar til å sikre enhetlige inntrykk. Mellomledere er også et bindeledd vertikalt i organisasjoner. De formidler informasjon og meninger oppover og nedover i systemet og implementerer retningslinjer for toppledelsen. Mellomledere er med og sikrer at det ikke oppstår mostand blant ansatte og reduserer avstanden mellom de som beslutter tjenestegraden og de som utfører tjenestene. At dette forholdet fungerer er avgjørende for at ansatte skal identifisere seg med organisasjonen, føle på forpliktelse og opptre etter verdigrunnlaget.

Å skape enhetlige inntrykk eksternt er avgjørende for å unngå misforståelser, skape tillit og ivareta organisasjonens omdømme. Dette kan gjøres ved å implementere retningslinjer for kontakt med interessenter, sikre like prosedyrer internt og fremme samarbeid på tvers.

Samtidig må det ikke gå på bekostning av ansattes egne tanker og meninger. Beslutninger og endringer bør ikke bli fattet bak lukkede dører. Det er avgjørende at ansatte føler at de har en stemme, at de blir inkludert samt at det som kommuniseres eksternt samsvarer med informasjon og meninger internt. Det er ikke mulig å styre ansatte i deres kommunikasjon og handling, da kan de bryte ut og på den måten ødelegge for det organisasjonen i utgangspunktet jobbet for. Det er derfor avgjørende med en enhetlig balanse mellom fokuset på konsistent kommunikasjon eksternt og kommunikasjon internt.

De ulike virkemidlene bidrar til intern omdømmebygging og påvirker hverandre. Dersom organisasjoner ikke oppleves som konsistente i handling og kommunikasjon, kan det bli vanskeligere å rekruttere og tiltrekke seg kompetente mennesker som passer inn. Hvis mellomledere ikke er tilstede og det oppstår store avstander, kan det bli vanskeligere å dekke forventninger og skape åpne miljøer. Dersom det er manglende åpenhet og lederen går frem som et dårlig eksempel, kan det føre til et ugunstig arbeidsmiljø eller motstand internt i ulike kulturer. Og hvis nærmeste leder svikter i sitt ansvar for å opptre som et bindeledd mellom ansatte og toppledelsen, kan det føre til redusert eierskapsfølelse blant ansatte. Alt henger derfor sammen, noe som gjør mellomlederens rolle veldig tydelig og viktig. Uten noen som koordinerer og tilrettelegger for ansatte, vil alt bli lagt til tilfeldigheter som kan skade organisasjonens omdømme. Det kan derfor hevdes at det er avgjørende med kompetente og deltakende mellomledere, som kan tilrettelegge for ansatte og kommunisere med ulike aktører, for at intern omdømmebygging skal lykkes.

6.2 Styrker og svakheter ved studien

Studien bidrar innen et felt som det foreligger få publikasjoner på fra tidligere. Informasjon fra ulike kilder er hentet inn og satt sammen til et teoretisk rammeverk som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen. Dette er en kombinasjon av teori som ikke har vært mulig å finne samlet, i tilsvarende omfang fra tidligere. Videre bidrar de kvalitative intervjuene og dokumentanalysen til å sette lys på hvordan teorien blir praktisert i virkeligheten. Dette er derfor relativt nytt og ved å se på mellomledernes ansvar knyttet til intern omdømmebygging bidrar det til å skape et tydelig rammeverk som dekker et hull i forskningen på feltet.

At det foreligger så lite forskning fra tidligere kan også være skadelig for studien. Teorien er satt sammen fra ulike kilder og forfattere og det er derfor vanskelig å vite i hvilken grad de

fører til de samme resultatene. Videre er manglende publikasjoner negativt fordi det gjør det vanskelig å sammenligne funnene med andres perspektiver på temaet. Intern omdømmebygging blir ofte nevnt som en liten del av noe stort og det foreligger derfor få klare problemstillinger og diskusjoner på området som gjør det vanskelig å se felles mønster. På den andre siden samsvarer resultatene med mye av det som fremkommer i det teoretiske rammeverket og med det det lille som fremkommer fra litteraturen. Tidligere studier vektla blant annet ledelsens ansvar for å sikre tillit og stolthet, for at ansatte skulle jobbe for intern omdømmebygging. Dette samsvarer med empirien som også vektlegger hvor viktig det er med intern tillit gjennom god kommunikasjon og samarbeid, samt hvor avgjørende det er at ansatte opplever eierskap og identifiserer seg med organisasjonen. Det som kommer frem gjennom diskusjonen er derfor veiledende for andre og kan bidra til videre forskning.

En svakhet ved studien er at halvparten av det empiriske materialet fra intervjuene tar utgangspunkt i andrehandsopplysninger. Det er kjent at kvalitative studier burde basere seg på førstehandsopplysninger. Ved å intervjuer tillitsvalgte var det derimot mulig å få indirekte innsikt i tanker og meninger til et stort utvalg. Dette var hensiktsmessig da det var minst ressurs- og tidskrevende. De tillitsvalgte hadde et klart skille på når de uttalte seg for de ansatte og når de beskrev egne tanker og meninger. Uavhengig av dette er det også mulig at data ble påvirket av deres egne preferanser. Seks intervjuer er et lite utvalg av den totale organisasjonen, som kan være med å svekke generalisering og overførbarhet. Samtidig var det avgjørende å komme tett inn på informantene for å få et helhetlig og relevant innblikk i konteksten. For å skape mer tyngde i datamaterialet hadde det vært mulig å utføre kvantitative spørreundersøkelser som et tillegg til data fra informantene. Med mer tid hadde det også vært hensiktsmessig å utføre kvalitative intervjuer med ansatte og flere mellomledere.

6.3 Videre forskning

Formålet med oppgaven var å se på hvordan ansatte kan bidra til å skape et bedre omdømme for et helseforetak, satt i sammenheng med mellomlederens rolle og utfordringer i dette arbeidet. Intern omdømmebygging er som tidligere nevnt et felt som det er et stort gap på i litteraturen og det er derfor et stort potensiale for videre forskning. Det er vanskelig å måle utfallet av omdømmeaktiviteter, men det hadde vært interessant å se hvordan det å implementere et fokus på intern omdømmebygging påvirker omdømmet til en organisasjon.

Dette kan bli gjort ved å for eksempel se på hvorvidt ansatte og ledelsen kjenner sin rolle og potensiale knyttet til omdømmebygging og sammenligne dette med kunde-/forbrukerundersøkelser. Resultatene viste at ansatte jobbet for intern omdømmebygging både bevisst og ubevisst, samtidig som det var et ønske om å øke fokuset på temaet internt i organisasjonen. Dette er interessant og kunne vært en videreføring av blant annet studien utført av Helm. Ved å utføre spørreundersøkelser eller kvalitative intervjuer med ansatte hadde det vært mulig å se på potensialet for intern omdømmebygging.

Det forelå svært lite litteratur på feltet og det var utfordrende å finne klare definisjoner teori på intern omdømmebygging. Intern omdømmebygging kan bidra til å sikre omdømme til organisasjoner som sliter med å skille seg fra konkurrentene, spille seg gode på særtrekk og spesielle tilbud. Det hadde derfor også vært interessant å utføre dokumentstudier på intern omdømmebygging, hvor formålet hadde vært å se på hvordan intern omdømmebygging kan implementeres i de daglige rutinene. Og på denne måten bli en verdifull ressurs som kan skape konkurransefortrinn for organisasjoner. Formålet hadde da vært å danne et formelt verktøy for intern omdømmebygging, ved å sette empirisk materiale fra ulike kilder sammen til et felles rammeverk.

Et klart funn fra de kvalitative intervjuene var at manglende intern kommunikasjon bidro til å skape usikre og umotiverte ansatte. Dette var med å påvirke mange ledd i organisasjonen. Det er derfor et stort potensiale for videre forskning ved å gå dypere inn på intern kommunikasjon sin betydning for organisasjonsdrevet omdømmebygging. Dette er diskutert en del i studien, men det er mulig å gå dypere inn på temaet. Resultatene viste at god intern kommunikasjon oppover, nedover og på tvers i systemet er avgjørende for at ansatte skal føle seg inkludert og motivert. Det er selvfølgelig individuelt i hvor stor grad ansatte verdsetter dette, men det er en gjentakende trend at intern kommunikasjon er avgjørende for intern omdømmebygging. For å belyse dette hadde det vært hensiktsmessig å sammenligne praksiser i ulike organisasjoner og utføre kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner.

7. Litteraturliste

For å holde styr på og kategorisere litteraturen er det benyttet verktøyet EndNote. Det er tatt i bruk Harvardsystemet som teknikk for å knytte sitater til kilden de er hentet fra, dette kalles også navne-år-metoden (Hvaale, 2018). Referansene er kategorisert etter hva slags type dokument det er og hvor de er hentet, dette innebærer hvorvidt det er konkrete bøker/artikler, interne dokumenter fra Helgelandssykehuset eller ulik informasjon som er publisert på internett.

Bøker og artikler

- ANGELL, H. & BYRKEFLOT, S. I. 2008. Forvaltning i foretaksklær. Omdømmehåndtering i norske sykehus etter sykehusreformen. *Fagbokforlaget*.
- BJERKE, R. & IND, N. 2007. Organisasjonsdrevet merkebygging. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- BRØNN, P. & IHLEN, Ø. 2009. Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner. *Gyldendal Akademisk, Oslo*.
- BYRKJEFLOT, H. & ANGELL, S. I. 2007. Dressing up hospitals as enterprises? The expansion and managerialization of communication in Norwegian hospitals. *The media-embedded firm*, 81-113.
- DALEN, M. 2004. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*, Oslo, Universitetsforlaget.
- FOMBRUN, C. J. & VAN RIEL, C. B. 2004. *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*, FT Press.
- HELM, S. 2010. Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64, 657-663.
- HETRICK, S. & MARTIN, G. 2006. *Corporate reputations, branding and people management*, Routledge.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget Kristiansand.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforlaget
- JAKOBSEN, R. 2005. *Klar for fremtiden? - Om kvalitet, endring og teamarbeid i sykepleieledelse*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt Forlag A/S.

- KVÅLE, G. & WÆRAAS, A. 2017. *Organisasjon og identitet. Eit symbolsk perspektiv.* , Oslo, Det norske samlaget.
- ORVIK, A. 2006. *Organisatorisk kompetanse - i sykepleie og helsefaglig samarbeid*, Oslo, J.W. Cappelens Forlag.
- THAGAARD, T. 2013. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.*
- WÆRAAS, A. 2008. Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8, 205-221.
- WÆRAAS, A., BYRKEFLOT, S. I. & ANGELL, S. I. 2011. *Substans og framtredden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Universitetsforlaget.

Interne dokumenter

- HELGELANDSSYKEHUSET 2012. Styresak 13/2012: Kommunikasjonsstrategi – Tiltaksplan 2012. helgelandssykehuset.no: Helgelandssykehuset.
- HELGELANDSSYKEHUSET 2018b. Presentasjon av organisasjonen. Helgelandssykehuset.
- HELGELANDSSYKEHUSET. 2018c. *RE: Retningslinjer for uttalelser til media*. Type to HF, G. F. A. A. I. H.
- HELGELANDSSYKEHUSET udatert-b. Kommunikasjonsstrategi. helgelandssykehuset.no: Helgelandssykehuset.
- HELGELANDSSYKEHUSET udatert-c. Organisasjonskart. Helgelandssykehuset.

Internettkilder

- APELAND. udatert. *RepTrak* [Online]. apeland.no. Available: <https://www.apeland.no/tjenester/reptrak/> [Accessed 12.03 2018].
- HELGELANDSSYKEHUSET. 2018a. *Om oss* [Online]. helgelandssykehuset.no: Helgelandssykehuset. Available: [https://helgelandssykehuset.no/om-oss - verdigrunnlag-og-oppdragdokument](https://helgelandssykehuset.no/om-oss-verdigrunnlag-og-oppdragdokument) [Accessed 26.01 2018].
- HELGELANDSSYKEHUSET. udatert-a. *Forside* [Online]. helgelandssykehuset.no: Helgelandssykehuset. Available: <https://helgelandssykehuset.no/> [Accessed 14.03 2018].
- HELSE-OG-OMSORGSDEPARTEMENTET. 2015. Nasjonal helse- og sykehusplan (2016–2019). In: OMSORGSDEPARTEMENTET., D. K. H.-O. (ed.). www.regjeringen.no: Regjeringen.
- HVAALE, I. 2018. *EndNote-stiler for masteroppgaver* [Online]. NMBU. Available: <https://www.nmbu.no/om/biblioteket/skrive/referanseverktoy/endnote-stil-materoppgaver> [Accessed 18.04 2018].

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide tillitsvalgte

Introspørsmål:

- 1) Hvilken stilling har du i Helgelandssykehuset?
- 2) Hvor lenge har du jobbet i Helgelandssykehuset?
- 3) Hvilken utvikling har du hatt?
- 4) Representerer du medlemmer ved alle enhetene?

Omdømme

- Hva legger du i begrepet omdømme?
- Hvem sitt ansvar synes du det er å jobbe med omdømme?
- Tenker de ansatte på organisasjonens omdømme?
- Hvordan tror du Helgelandssykehuset oppfattes?

Verdigrunnlag, identitet og kultur

- Vet du hvilke verdier Helgelandssykehuset har? (Kvalitet, trygghet og respekt)
- Hva legger du i verdiene?
- Gir visjonen og verdiene et riktig bilde av hvordan det faktisk er hos Helgelandssykehuset?
- Identifiserer du deg med verdiene og Helgelandssykehuset?
- Hvordan vil du beskrive kulturen internt i sykehuset?
- Tror du det er forskjell på hvorvidt heltidsansatte og deltidsansatte identifiserer seg med organisasjonen?
- Er det en felles identitet

Enhetlig kommunikasjon

- Hva tenker du om forholdet mellom de ulike enhetene?
- Synes du at alle enhetene hos Helgelandssykehuset fronter en enhetlig og konsistent profil?
- Opplever du at det er stor forskjell på hvordan ting blir gjort og hvordan ting kommuniseres ved de ulike enhetene?
- Er det satt interne retningslinjer eller instruksjoner fra ledelsen om hvordan ansatte skal møte pasienter og pårørende?
 - Hva skjer dersom man ikke følger disse instruksene og retningslinjene?

- Snakker du om arbeidsplassen din når du ikke er på jobb? (Hvilken sammenheng, positivt, med hvem)
- Får ansatte lov til å uttale seg i media om sykehuset?
 - Hvordan opplever du at sykehuset fremstilles i media? Påvirker det deg?
 - Hva tenker du om at ansatte uttaler seg i media med egne meninger?
 - Flere i Helgelandssykehuset har uttalt seg i media om ulike saker, hvordan tror du det påvirker sykehusets omdømme?
- Får ansatte lov til å uttale seg i sosiale medier om saker og sykehuset?
 - Får det konsekvenser for de ansatte å uttale seg offentlig på denne måten?

Forventninger og inkludering

- Beskriv hvordan du og de ansatte opplever sykehuset som arbeidsplass?
- Ytelse og forpliktelse
- Ville du anbefalt Helgelandssykehuset som arbeidsplass til andre?
- Hvilke faktorer ved jobben tror du er viktigst for de ansatte? Sosialt miljø, utviklingsmuligheter, lønn, osv.
- Hvilke forventninger tror du de ansatte har til lederne sine
- Hvilke forventninger tror du lederne har til de ansatte?
- Hvordan blir nye ansatte tatt i mot og ivaretatt?
 - Kursing, mentorordning?
- Er det mye utskiftninger?
- Er du stolt over arbeidsplassen din, føler du tilhørighet?
- Hva motiverer de ansatte og hva kan ledelsen gjøre bedre?

Endring

- Hvordan stiller de ansatte seg til endring?
- Føler de ansatte seg inkludert og hørt i prosessen med utarbeiding av ny sykehusstruktur?
- Hvilke reaksjoner har oppstått?
- Hva kunne blitt gjort bedre?

Vedlegg 2: Intervjuguide mellomledere

Intros spørsmål:

- Hvilken stilling har du i Helgelandssykehuset
- Hvilke ansvarsområder har du?
- Hvor lenge har du jobbet i Helgelandssykehuset?
- Hvor mange ansatte har du ansvaret for?

Omdømme

- Hva legger du i begrepet omdømme?
- Hvem sitt ansvar synes du det er å jobbe med omdømme?
- Hvordan tror du Helgelandssykehuset oppfattes? Pasienter/samfunnet/mulige ansatte

Verdigrunnlag, identitet og kultur

- Vet du hvilke verdier Helgelandssykehuset har? (Kvalitet, trygghet og respekt)
- Hva legger du i verdiene:
- Identifiserer du deg med verdiene og Helgelandssykehuset?
- Gir visjonen og verdiene et riktig bilde av hvordan det faktisk er hos Helgelandssykehuset?
- Hvordan vil du beskrive kulturen internt i sykehuset?
- Kan du gi noen generelle trekk som går igjen? Åpenhet, konkurranse,
- Er det en felles identitet?
- Tror du det er forskjell på hvorvidt heltidsansatte og deltidsansatte identifiserer seg med organisasjonen?

Enhetlig kommunikasjon

- Hva tenker du om forholdet mellom de ulike enhetene?
- Synes du at alle enhetene hos Helgelandssykehuset fronter en enhetlig og konsistent profil?
- Opplever du at det er stor forskjell på hvordan ting blir gjort og hvordan ting kommuniseres ved de ulike enhetene?
- Er det satt noen retningslinjer for hvordan de ansatte skal møte pasienter og andre interessenter?
 - Hva skjer dersom man ikke følger disse instruksene og retningslinjene?
- Er det satt noen retningslinjer når det kommer til å uttale seg i media om interne saker

- Hvordan opplever du at sykehuset fremstilles i media? Påvirker det deg?
- Hva tenker du om at ansatte uttaler seg i media med egne meninger?
- Flere i Helgelandssykehuset har uttalt seg i media om ulike saker, hvordan tror du det påvirker sykehusets omdømme?
- Hvilke konsekvenser kan det få?
- Er det satt noen retningslinjer for hvorvidt ansatte kan uttale seg i sosiale medier?
 - Hvilke konsekvenser kan det få?

Motivasjon/Forventninger/Inkludering

- Beskriv hvordan du opplever sykehuset som arbeidsplass?
- Hvordan tror du de ansatte ser på arbeidsplassen?
- Hvilke faktorer ved jobben tror du er viktigst for de ansatte? Sosialt miljø, utviklingsmuligheter, lønn, osv.
- I hvor stor grad vektlegger dere personlig egnethet i rekrutteringsprosessen?
- Hva gjør du for å legge til rette for nye ansatte og for å inkludere dem i arbeidsmiljøet?
- Har dere mye utskiftninger i staben?
- Hva gjør dere for å holde på ansatte?
- Hvilke forventninger har du til de ansatte?
- Hvilke forventninger tror du de ansatte har til deg?

Endring

- Hvordan opplever du at endring blir tatt i mot?
- Føler du deg inkludert og hørt i prosessen med utarbeiding av ny sykehusstruktur?
- Føler de ansatte seg inkludert og hørt?
- Hvilke reaksjoner har oppstått?
- Hva kunne blitt gjort bedre?
- Bakgrunn i kultur?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway