

Oppsummering

Denne oppgaven tar utgangspunkt i James E. Grunigs eksellensmodell. Det teoretiske rammeverket bak modellen tar utgangspunkt i at informasjon og samfunnskontakt (ISK) bidrar til organisasjonens effektivitet når den bidrar til å forene organisasjonens mål med forventninger fra organisasjonens berørte interessenter i en såkalt vinn-vinn-soner. Grunig har satt opp 14 karakteristikk som han mener vil gjøre det lettere for organisasjoner å oppnå en slik ”eksellent” eller fremragende ISK. Disse karakteristikkene mener han gjelder for alle organisasjoner i alle kulturelle, politiske og økonomiske systemer. I oppgaven tar jeg utgangspunkt i Redd Barna, som ønsker å innfri idealene i eksellensteorien. Jeg går i dybden på to konflikter mellom organisasjonen og deres berørte interessenter, for å undersøke hvilke utfordringer organisasjonen møter med hensyn til eksellensteorien, og om partene klarer å komme frem til en vinn-vinn-løsning slik eksellensteorien foreskriver. For å løse problemstillingen har jeg blant annet benyttet koorienteringsmodellen som analyseverktøy. Hovedkonklusjonen er at eksellensteorien kan være et nyttig verktøy i kommunikasjonsprosessene, men funn i analysen viser at det er flere forhold som gjør det vanskelig å oppnå teoriens idealer i praksis.

Summary

This dissertation's foundation is James E. Grunig's model of excellence. The theoretical framework behind the model, is underpinning that public relations (PR) contribute to efficient the organization, when it contributes to unite the organization's goals with those of the publics, in a win-win zone. Grunig formed 14 characteristics, which he argues will make it easier for an organization to become “excellent”, and that these characteristics apply for every organization in every cultural, political, and economical system. The case in the thesis is Redd Barna, which communication plans redeem the ideals in the theory of excellence. I examine two conflicts between the organization and its publics, to see which challenges the organization meets considering the theory of excellence, and if the factions reach a solution in a win-win zone as the theory subscribe. To approach the analysis I have used the co-orientation model. The main conclusion is that the theory of excellence may provide guidance in the process of communication, but the results of the analysis demonstrate relations where it is difficult to accomplish the ideals of the theory.

Forord

Skrivningen av masteroppgaven har vært en interessant prosess, og valg av tema og fagfelt har bidratt spesielt til dette. Det at jeg tok permisjon fra oppgaven for å arbeide i et halvt år, ga meg en større forståelse for forholdet mellom teori og praksis når det gjelder kommunikasjons- og informasjonsarbeidet. Smaken på arbeidslivet ga meg absolutt mersmak.

Jeg er stolt av meg selv som har fullført dette prosjektet, men uten støtte fra mine omgivelser hadde det vært vanskelig. En stor takk til mine første veiledere Jørgen Stensland og Ragnar Waldahl (veiledere H-05/V-06), og til Øyvind Ihlen (V-07) for konstruktive innspill til oppgaveskrivningen. Jeg vil også benytte anledningen til å rose administrasjonen ved IMK for den positiviteten, hjelpsomheten og velviljen de gir overfor studentene.

Tusen takk til alle dere som stilte opp i Redd Barna, Barneombudet og UDI. En spesiell takk til Hans Petter Overvoll i Redd Barna. Uten den åpenheten dere har vist, hadde ikke oppgaven kunne vært skrevet.

Medstudenter ved IMK har vært viktige støttespillere i fullførelsen av masteroppgaven. Medfølelse og lange lunsjer i frustrerte perioder har betydd mye. Øl i hjørnet med Rosebud-gjengen har også vært friske innslag i studenttilværelsen. Takk også til kjære venner for helt nødvendige utskielser og klapp på skulderen. Barbro, Anne-Marte og Live har vist seg som hverdagshelter og har henholdsvis korrekturlest deler av oppgaven og hjulpet til med forsiden.

Til slutt vil jeg takke min fantastiske familie som har betydd mye gjennom hele studieperioden. Storesøster Kristine er veldig verdifull for meg i kraft av egen person, og har også bidratt praktisk med konstruktive tilbakemeldinger og korrekturlesing. Kjæreste Anders har også stått på sidelinja og heiet meg til mål. Du har vært utrolig tålmodig og oppmuntrende.

Nå er jeg klar for neste utfordring!

Helene Hoddevik

Forskningsparken, april 2007

KAPITTEL 1: INNLEDNING.....	1
1.1 TEMA FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	4
1.3 PRESENTASJON AV REDD BARNA.....	6
1.4 BEGREPSAVKLARING.....	6
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	7
KAPITTEL 2: DEN TEORETISKE BAKGRUNNEN FOR OPPGAVEN.....	9
2.1 EKSELLENSMODELLEN.....	9
2.2 KARAKTERISTIKKENE FOR ”EKSELLENT” ISK.....	13
2.2.1 ORGANISASJONSNIVÅ: OVERORDNET STRUKTUR, KULTUR OG FORHOLD TIL OMGIVELSENE.....	15
2.2.2 AVDELINGSNIVÅ: ISK-AVDELINGENS STRUKTUR OG UTØVERNES ROLLE.....	21
2.2.3 PROGRAMNIVÅ: KOMMUNIKASJONSSTRATEGIER.....	25
2.3 OPPSUMMERING.....	32
KAPITTEL 3: KOORIENTERINGSFORSKNINGEN: MÅLING AV RELASJONER.....	33
3.1 KOORIENTERINGSMODELLEN.....	33
3.2 KOORIENTERINGSMODELLEN BRUKT PÅ REDD BARNA OG DERES INTERESSENER.....	36
3.3 OPPSUMMERING.....	39
KAPITTEL 4: METODISKE TILNÆRMINGER.....	40
4.1 CASESTUDIE.....	40
4.2 BAKGRUNN FOR VALG AV CASE OG INTERESSENER.....	41
4.3 OPERASJONALISERING AV DELPROBLEMSTILLINGENE.....	42
4.3.1 KVALITATIVE INTERVJU.....	44
4.3.2 KOORIENTERINGSUNDERSØKELSEN.....	45
4.3.3 DOKUMENTANALYSE.....	47
4.4 METODISK KVALITET.....	48
4.5 OPPSUMMERING.....	50
KAPITTEL 5: REDD BARNAS ORGANISERING I FORHOLD TIL GRUNNIGS KARAKTERISTIKKER.....	51
5.1 ORGANISASJONSNIVÅ: REDD BARNAS STRUKTUR, KULTUR OG FORHOLD TIL OMGIVELSENE.....	51
5.2 AVDELINGSNIVÅ: ISK-AVDELINGENS STRUKTUR OG UTØVERNES ROLLE.....	58
5.3 PROGRAMNIVÅ: KOMMUNIKASJONSSTRATEGIER.....	62
5.4 DELKONKLUSJON.....	66
KAPITTEL 6: KOMMUNIKASJONSLØSNINGER I PRAKSIS.....	67
6.1 PRESENTASJON AV KOORIENTERINGSPAR 1 OG UENIGHETEN MELLOM PARTENE.....	67
6.1.1 KOMMUNIKASJONSPROSESSEN I KOORIENTERINGSPAR 1: REDD BARNA – BARNEOMBUDET.....	69
6.2 PRESENTASJON AV KOORIENTERINGSPAR 2 OG UENIGHETEN MELLOM PARTENE.....	77

6.2.1 KOMMUNIKASJONSPROSESSEN I KOORIENTERINGS PAR 2: REDD BARNA - UDI	79
6.3 DELKONKLUSJON	88
KAPITTEL 7: KOMMUNIKASJONSPRAKSISEN I FORHOLD TIL EKSELLENSTEORIEN	89
7.1 ISK-AVDELINGENS INNVIRKNING PÅ KOMMUNIKASJONSPROSESSENE.....	89
7.2 ORGANISASJONENS OG ISK-UTØVERNES ROLLER INTERNT OG EKSTERNT	92
7.3 LANGVARIGE RELASJONER VERSUS ASYMMETRISKE BESLUTNINGER	93
7.4 MAKTBALANSE, RESSURSER OG RETORIKK	96
7.5 OPPSUMMERENDE KONKLUSJON	98
LITTERATURLISTE	103
VEDLEGG.....	107
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOR GENERALSEKRETÆR GRO BRÆKKEN.....	107
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR AVDELINGSLEDER FOR NORGESPROGRAMMET MARIANNE BORGEN	109
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR AVDELINGSLEDER FOR ISK, ELISABETH KJÆR	111
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOR POLITISK RÅDGIVER I ISK-AVDELINGEN, HANS PETTER OVERVOLL.....	114
VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE FOR NESTLEDER I NORGESPROGRAMMET, JANNE RAANES	117
VEDLEGG 6: INTERVJUGUIDE FOR RÅDGIVER I NORGESPROGRAMMET, ELIN SAGA KJØRHOLT	119
VEDLEGG 7: INTERVJUGUIDE FOR BARNEOMBUD REIDAR HJERMANN.....	120
VEDLEGG 8: INTERVJUGUIDE FOR BJØRN HOLDEN, TIDLIGERE ANSATT I UDI ØST	121
VEDLEGG 9: SPØRRESKJEMA FOR KOORIENTERINGSANALYSEN FOR REDD BARNA	122
VEDLEGG 10: SPØRRESKJEMA FOR KOORIENTERINGSANALYSEN FOR DE BERØRTE INTERESSENTENE	123

Kapittel 1: Innledning

1.1 Tema for oppgaven

This new model of excellent, two-way public relations seems to provide an ideal combination of a positive and a normative theory.

James E. Grunig om eksellensmodellen (Grunig m.fl. 2002:358).

Mye av forskningen rundt informasjon og samfunnskontakt (public relations) har foregått i Nord-Amerika, og den kanskje mest diskuterte teoretikeren innenfor fagfeltet er amerikaneren James E. Grunig (Moloney 1997:2, Toth 2007:ix). Fra midten av 80-tallet frem til 2002, ledet Grunig et forskerteam gjennom det største empiriske arbeidet som hittil er gjort for å kartlegge hvordan eksellent eller fremragende informasjon og samfunnskontakt (heretter forkortet ISK) blir utformet i praksis. Ifølge Grunig er kvalitetsstempelen *eksellent* tilknyttet disse effektene: 1) at organisasjonen når kommunikasjonsmålene den har overfor omgivelsene, 2) at ISK-funksjonen fører til reduserte kostnader knyttet til motstand fra omgivelsene, og 3) høy jobbtilfredshet blant medarbeiderne (Ihlen og Robstad 2004:67). Forskerne testet 14 hypoteser blant 321 organisasjoner i USA, Storbritannia og Canada på bakgrunn av en eksellensteori utarbeidet i forkant. Med resultatene fra eksellensundersøkelsen som grunnlag, presenterte Grunig en ny kommunikasjonsmodell; ”eksellensmodellen”. Modellen tar utgangspunkt i at ISK bidrar til organisasjonens effektivitet når den bidrar til å forene organisasjonens mål med forventninger fra organisasjonens berørte interessenter (Grunig m.fl. 2002:97).

Eksellensmodellen tar utgangspunkt i en kombinasjon av to tidligere modeller utviklet av Grunig og Todd Hunt. Disse to modellene, den toveis symmetriske modellen og den toveis asymmetriske modellen, skal beskrive hvordan ISK kan praktiseres (Grunig m.fl. 2002:356). I stedet for enten å kommunisere symmetrisk eller asymmetrisk, legger eksellensmodellen vekt på at organisasjoner både kan ha symmetriske og asymmetriske hensikter overfor omgivelsene (Grunig m.fl. 2002:356). Får den ene parten gjennomslag for sine ideer på bekostning av motparten, er resultatet asymmetrisk. Klarer partene å enes om et kompromiss i en såkalt vinn-vinn-soner i midten av modellen, vil symmetrimodellen være fremtredende. Denne vinn-vinn-sonen skal partene - organisasjonen og interessentene deres - tilstrebe i alle avgjørelser i saker og konflikter. Interessenter er alle individer og grupper som berører eller berøres av en organisasjons aktiviteter (Grunig og Repper 1992:126). ISK-utøveren får en viktig funksjon ved å ta rollen som brobygger mellom ledelsen i organisasjonen og interessentene, og overbevise partene om å møtes omkring en felles løsning som gagnar begge partene. På denne måten får interessentene ta del i beslutningene i saker som angår dem.

Grunig mener resultatene fra eksellensundersøkelsen bekreftet hypotesene fra eksellens-teorien og dannet 14 karakteristikk som kjennetegner ”eksellent” ISK. Disse karakteristikkene kan ledere av organisasjoner og utøvere av ISK bruke til å evaluere og sammenligne med egen praksis, både på et overordnet og et detaljert plan, for å oppnå en eksellent ISK-funksjon. Organisasjoner som realiserer disse ledetrådene, er ifølge Grunig mer tilbøyelig til å bidra til organisasjonens effektivitet enn de mindre eksellente. Grunnen er at de bidrar til å skape gode relasjoner med interessentene ved forsøk på å inngå kompromiss med dem ved uenigheter, og dette er igjen et virkemiddel for å få gode resultater for organisasjonens bunnlinje (Grunig m.fl. 2002:539). Jeg vil presentere en oversikt og utdype de 14 karakteristikkene senere i oppgaven, men sammenfatter dem her til følgende punkter:

- Organisasjonen skal være åpen for inntrykk fra omgivelsene og ha symmetrisk kommunikasjon som ideal, noe som betyr at kommunikasjonen skal være toveis.
- Utøveren av ISK-aktivitetene i organisasjonen skal være brobygger mellom organisasjonen og deres interessenter ved å arbeide for at partene ved hjelp av dialog preget av gjensidig forståelse, tillit og aksept, kommer frem til felles løsninger på eventuelle konflikter og uenigheter.
- ISK-utøveren skal ha teoretisk kompetanse i faget og må arbeide tett med ledelsen for å kunne utføre oppgavene sine effektivt. Disse skal ha en felles forståelse av målsettingene.
- Internt i organisasjonen skal det være en god organisasjonskultur bestående av et mangfold av ansatte preget av en sterk fellesskapsånd.

Grunig mener undersøkelsen bekrefter at den normative teorien omkring tilnærmingen til eksellent ISK er reell også i praksis. Han mener derfor undersøkelsen viser en definitiv sammenheng mellom eksellensmodellen som en deskriptiv modell, så vel som et ideal, både ved at den beskriver hvordan ISK *blir* praktisert (av eksellente organisasjoner) og hvordan aktivitetene *bør* praktiseres (Grunig m.fl. 2002:358). Grunig mener undersøkelsen også viste at dette idealet er gyldig og oppnåelig for alle typer organisasjoner i alle kulturer (Grunig m.fl. 2002:87). Kritikere av eksellensmodellen mener derimot at symmetribegrepet er problematisk og at teorien ligger langt fra hvordan ISK utføres i praksis (Wright og VanSlyke Turk 2007:582). Flere etterlyser særlig at den bør testes i andre land og kulturer enn i den empiriske undersøkelsen samt i mer spesifikke bransjer og nisjeområder (Moloney 1997:5, Moss og Warnaby 2000/2003:80). Jeg vil med denne oppgaven ta oppfordringen ved å bruke en norsk organisasjon som eksempel for å undersøke hvordan eksellensteorien og eksellensmodellen fungerer i praksis, og det er to årsaker til det. For det første er det gjort lite forskning på dette fagområdet i Norge, og jeg synes det er spennende å se hvordan en norsk organisasjon som ligger langt fremme på dette området, praktiserer ISK-aktivitetene. Oppmerksomheten omkring hvordan organisasjoner skal kommunisere med interessentene har økt, og ISK-fagfeltet er voksende. Ved å ta utgangspunkt i en organisasjon

hvor forholdene ligger til rette for å utøve eksellent eller fremragende ISK ifølge Grunigs karakteristikk, kan jeg undersøke hvilke problemstillinger og utfordringer en organisasjon som ifølge teorien tilsynelatende burde kunne havne i en vinn-vinn-sone med sine berørte interessenter, møter i praksis. Formålet med oppgaven er å gjøre en empirisk analyse for å undersøke de teoretiske komponentene bak eksellensmodellen til Grunig.

Den norske organisasjonskulturen gir gode forhold for å finne en organisasjon som etterlever Grunigs karakteristikk for eksellent ISK. Grunnen til dette er for det første at Norge er et lite og relativt oversiktlig land hvor åpne organisasjoner dominerer. Tankesettet blant nordmenn er preget av et ønske om solidaritet og samarbeid, og organisasjoner er ikke i stor grad preget av autoritetstenkning (Johnsen 2005). I dagens Norge er kompromiss et begrep som brukes flittig, og som mange sier de forsøker å tilstrebe i de fleste situasjoner. Størrelsen på en norsk organisasjon er også mye mindre enn de amerikanske, kanadiske og britiske organisasjonene som var casene i eksellensundersøkelsen, og det gjør dem mer gjennomiktig. Disse kulturelle rammene gjør at eksellensmodellen sannsynligvis lettere kan realiseres her (Mallison i Grunig og White 1992:47). I tillegg mener jeg å ha funnet en organisasjon som ligger langt fremme når det gjelder måten å drive ISK på, både i forhold til teori på fagfeltet og hvordan dette gjøres internasjonalt. Organisasjonen jeg har valgt som case er Redd Barna. Dette er en organisasjon som ønsker å handle i samsvar med de normative idealene beskrevet av Grunig, og forventes å oppfylle de fleste karakteristikkene for ”eksellent” ISK. Redd Barna har for eksempel startet en egen avdeling for ISK som er atskilt fra markedsavdelingen. Denne avdelingen skal etterstrebe en åpen dialog med omgivelsene. Disse faktorene gjør blant annet at Redd Barna er et godt og interessant case for å undersøke hvordan eksellensmodellen fungerer i praksis.

Ved å ta utgangspunkt i to interessenter som Redd Barna har hatt uenigheter med i konkrete og tidsavgrensede situasjoner, ønsker jeg å undersøke hvordan Redd Barna har arbeidet seg frem til en løsning og om denne løsningen ligger i en vinn-vinn-sone. Jeg har valgt å analysere relasjonene mellom Redd Barna og Barneombudet, samt Redd Barna og UDI i to ulike uenigheter. Partene i den første relasjonen ønsket å samarbeide for å påvirke myndighetene til å la Barnevernet få omsorgsansvaret for enslige mindreårige asylsøkere i norske mottak. Det viste seg imidlertid at Redd Barna og Barneombudet var uenige i hvordan saken skulle håndteres i praksis. Mens Redd Barna gikk inn for en *automatisk* overtakelse av Barnevernet, ønsket Barneombudet en *rutinemessig* overtakelse. Analysen av relasjonen mellom Redd Barna og UDI tar utgangspunkt i et prosjekt som Redd Barna ble satt til å gjøre for UDI, nærmere bestemt et forslag til en tilsynsmodell for enslige mindreårige asylsøkere ved flyktningmottak i Norge. Partene er uenige i

om Redd Barna har svart på oppgaven på en tilfredsstillende måte i forhold til formålet med prosjektet.

1.2 Problemstilling

Eksellensstudiet har fått omfattende oppmerksomhet og skapt debatt verden rundt (Toth 2007:ix). I forbindelse med debatten omkring fagfeltet er stadig flere organisasjoner i gang med å opprette egne avdelinger for ISK, eller utvide allerede eksisterende avdelinger. Spørsmålet jeg stiller i oppgaven er hvordan eksellensmodellen og teorien bak fungerer i praksis.

Hovedproblemstilling: Hvilke utfordringer møter Redd Barna i konflikter med sine interessenter når organisasjonen ønsker å innfri idealene i den såkalte eksellensteorien?

Hovedproblemstillingen problematiserer eksellensteorien og eksellensmodellen ved å undersøke hvordan ”eksellente” ISK-aktiviteter fungerer i praksis i forsøket på å nå en vinn-vinn-sone med sine interessenter i konflikter. Jeg har funnet det nødvendig å formulere to delproblemstillinger som kan hjelpe meg til å svare på hovedproblemstillingen.

- 1) Hvilken sammenheng er det mellom Grunigs karakteristikk for eksellent ISK og måten Redd Barna organiserer sine ISK-aktiviteter?

Hovedproblemstillingen fordrer at caset Redd Barna oppfyller de fleste av Grunigs karakteristikk for ”eksellent” ISK. Formålet med den første delproblemstillingen er derfor å kartlegge Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter i forhold til Grunigs karakteristikk. Dette for å undersøke forventningen om at de fleste karakteristikkene for eksellent ISK som de er nedfelt i eksellensteorien, faktisk er realisert i Redd Barna. Dette gjelder de overordnede punktene på alle plan i organisasjonen som nevnt over; organisasjonens ideal, struktur, kunnskap og kultur. Dersom det viser seg at Redd Barna oppfyller de fleste av Grunigs karakteristikk for eksellent eller fremragende ISK, er spørsmålet om dette vil betale seg i forhold til relasjonene med deres interessenter. Vil partene komme frem til en løsning i en vinn-vinn-sone i konflikter eller uenigheter i samsvar med målsettingen med å kommunisere ”eksellent”? Holder det med et ønske om toveis kommunikasjon og felles løsning?

For å havne i vinn-vinn-løsninger med interessentene sine i konflikter, må organisasjonen ifølge Grunig, kommunisere toveis og symmetrisk med dem. Begrepet *kommunikasjon* er definert av Grunig og Hunt som den atferden individer, grupper eller organisasjoner har når de flytter budskap mellom hverandre. I en tilstand hvor to personer kommuniserer, er forståelse og lydhørhet grunnleggende prinsipper (Grunig og Hunt 1984:6). I sin definisjon og teori for øvrig, legger Grunig likevel liten vekt på hvordan personer tolker budskap når de kommuniserer. Jeg vil

derimot inkludere dette aspektet i oppgaven for å kunne besvare hovedproblemstillingen i oppgaven bedre. Fordi eksellenmodellen bygger på enighet og kompromiss mellom partene, er personenes kognitive skjema sentrale. *Kognitive skjema*, eller referanserammer, skapes av intrapersonlige faktorer slik som meninger, holdninger, verdier og erfaringer, og hver enkelt person tolker virkeligheten på bakgrunn av disse. Skjemaet styrer og kontrollerer utvekslingen av informasjon og utgjør den enkeltes konstruksjon av sosial virkelighet (Brønn og Brønn 2003:293). Det man tror andre tenker og mener, behøver derfor ikke nødvendigvis være det riktige, og dette kan skape misforståelser i kommunikasjonsprosessen. Dette tatt i betraktning, vil Chaffee og McLeods (1973:484) kooriteringsmodell være et godt verktøy for å undersøke om partene praktiserer toveis symmetrisk kommunikasjon. Kooriteringsmodellen tar hensyn til personenes kognitive skjema i kommunikasjonsprosessen. Den kan dermed måle hvor symmetriske partene opptrer i forhold til hverandre og hvor stor innsikt partene har i den andres synspunkter. Resultatene av kooriteringsanalysen vil vise hvor lydøre Redd Barna har vært overfor interessentenes tanker, synspunkter og meninger. Ved hjelp av kooriteringsmodellen kan jeg også undersøke samsvaret mellom en oppfattet vinn-vinn-løsning mellom Redd Barna og interessentene UDI og Barneombudet, og hvor enige partene i realiteten har vært. Kooriteringsmodellen kan dermed både være et verktøy for å undersøke om partene har kommunisert toveis og symmetrisk i kommunikasjonsprosessen frem mot en løsning, og også om løsningen på konflikten ligger i en vinn-vinn-sone. Oppgavens andre delproblemstilling er dermed følgende:

- 2) Klarer Redd Barna å finne løsninger i en vinn-vinn-sone i konflikter med sine interessenter slik eksellensteorien foreskriver? Og hvordan påvirker kooriteringen mellom Redd Barna og interessentene kommunikasjonsprosessen og løsningen på konfliktene?

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å undersøke kommunikasjonsprosessene mellom Redd Barna og to av deres berørte interessenter. Berørte interessenter er grupper i omgivelsene som både berører og blir berørt av organisasjonens aktiviteter og som bestemmer seg for å foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47). I relasjonene som er valgt ut har det vært en uenighet, men partene er kommet frem til en løsning. Eksellensteorien vil fungere som en ramme for analysen, hvor kommunikasjonstiltakene undersøkes på et planleggings-, gjennomførings- og evalueringsnivå. Kooriteringsmodellen vil hjelpe til å forstå den helhetlige kommunikasjonen mellom partene og om det er et skille mellom teori og praksis når det gjelder eksellenmodellen. Det forventes at analysen vil vise at andre faktorer, som for eksempel personlige egenskaper og

organisasjonens eksistensgrunnlag, vil spille en større rolle i kommunikasjonsprosessene enn det Grunig omfatter i den systemteoretiske eksellensmodellen.

1.3 Presentasjon av Redd Barna

Redd Barna er en frivillig, medlemsstyrt rettighetsorganisasjon som er partipolitisk og religiøst nøytral. Hovedmandatet er å informere og påvirke beslutningstakere i saker som omhandler barnepolitiske spørsmål. Verdiene bygger på FNs konvensjon om barns rettigheter og menneskerettighetserklæringen (Redd Barna 2006a). Redd Barna er del av en verdensomspennende allianse, ”Save the Children”, men er en selvstendig organisasjon, opprettet i 1946. Siden den gang har Redd Barna fått en stabil posisjon i Norge som en av de fem største humanitære organisasjonene og hadde over 505 millioner kroner i inntekt i 2005. De største inntektene kom fra offentlige tilskudd. Dernest kom bidrag fra faddere, fra andre inntekter fra privatpersoner og næringslivet (Redd Barna 2006b).

1.4 Begrepsavklaring

ISK er både et praktisk, utøvende yrke og et akademisk fagfelt. Fagfeltet er utviklet som en underkategori av teorifeltet kommunikasjon/massekommunikasjon og har vokst frem de siste 25-30 årene (Botan og Taylor 2004:645). Det er vanskelig å finne en entydig definisjon av *informasjon og samfunnskontakt*, både på grunn av vektning av ulike deler av faget, men også fordi faget er i stadig utvikling. Overordnet handler det om organisasjoners kommunikasjon med omgivelsene. James E. Grunig har valgt å definere begrepet på følgende måte:

Public relations [...] describe the overall planning, execution, and evaluation of an organization's communication with both external and internal publics- groups that affect the ability of an organization to meet its goals. (Grunig m.fl. 2002:2).

En *organisasjon* kan forstås som en samling individer som gjennomfører forskjellige oppgaver på en koordinert måte for å nå visse mål (Bruzelius og Skärvad 2000:16). En organisasjon kan i denne sammenhengen være bedrifter, veldedige og frivillige institusjoner, og offentlige organer eller institusjoner. Ifølge Grunig og Repper (1992:124) har organisasjonen og utøveren av ISK strategiske utfordringer på tre nivåer: Interessentnivå (stakeholders), berørte interessenters nivå (publics) og nivået for utfordrende saker (issues). *Interessenter* er alle individer og grupper som berører eller berøres av en organisasjons ”actions, decisions, policies, practices, or goals” (Grunig og Repper 1992:126). *Berørte interessenter* er som nevnt grupper av mennesker som har en felles interesse vis-à-vis en organisasjon, erkjenner at denne interessen er viktig og bestemmer seg for å

foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47). *Utfordrende saker* forklares som bestemte saker eller forhold som gjør at berørte interessenter oppstår (Ihlen og Robstad 2004:50).

De mest fremtredende metaperspektivene på ISK er systemteori, kritisk teori og retorisk teori (Toth og Heath 1992:3). Et *retorisk perspektiv* tar utgangspunkt i kommunikasjon som symbolsk atferd, som skaper og virker i forholdet mellom organisasjoner og publikum. Et *kritisk perspektiv* har kritisk samfunnsteori i bunn og er kritiske til hvem som har interesser av organisasjonens mål. Teoretikere fra et kritisk perspektiv setter spørsmålstegn ved sammenhengen mellom teori og praksis og er kritiske til hele ISK-faget som sådan (Dozier og Lauzen 2000, Aadland 1994:19). Til grunn for *systemteorien* ligger en oppfatning om at organisasjonens deler er avhengige av hverandre og påvirker hverandre og helheten. Systemteori “emphasizes the interface between organizations and their environment, as well as between subsystems and the organizational whole. [...] changes in any subsystem result in changes of the organizational whole” (Grunig m.fl. 2002:93). Systemteoretikeren James Grunig har hatt svært stor betydning for begrepsutviklingen og den generelle diskusjonen omkring ISK. I oppgavebesvarelsen er systemteori derfor det dominerende perspektivet.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven har som mål å undersøke ISK som akademisk fag fra Grunigs perspektiv og som et praktisk utøvende yrke i Redd Barna. I lys av oppgavens problemstilling, vil det teoretiske hovedperspektivet være innenfor fagfeltet ISK, og det som berører eksellensteorien og eksellensmodellen på en mest mulig relevant måte. I kapittel 2 går jeg i dybden på eksellensmodellen og på karakteristikken på de ulike organisasjonsnivåene. I løpet av de 17 årene som er gått siden eksellensundersøkelsen startet og frem til det endelige resultatet, har forskerteamet skrevet tre bøker og en rekke artikler, rapporter og foredrag om emnet. I 2002 kom den tredje og siste boken som er publisert av Grunig og flere medforfattere; ”Excellent Public Relations and Effective Organizations- A study of Communication Management in Three Countries” (Grunig m.fl. 2002). Boken presenterer det komplette resultatet fra undersøkelsen og relaterer eksellensteorien, som guidet studiet, til resultatene av dette (ibid:225). Denne siste boka er grunnlaget for mitt empiriske studium og dermed hovedkilden i oppgaven. Den omtales i resten av oppgaven som ”eksellensboka”. Relevante kritikkpunkter vil bli tatt opp og diskutert gjennomgående i kapittelet. For å besvare hovedproblemstillingen, har jeg supplert eksellensteorien med koorieringsmodellen for å utdype kommunikasjonsprosessen mellom partene. Kapittel 3 omhandler koorieringsforskningen. I metodekapittelet, kapittel 4, tar jeg for meg de kvalitative fremgangsmåtene som er brukt for å samle inn nødvendig empiri i

operasjonaliseringen av problemstillingene. Problemstillingene vil danne strukturen for analysen. Kapittel 5 svarer på den første delproblemstillingen ved å undersøke om Redd Barna oppfyller karakteristikene for eksellent ISK. I kapittel 6 analyseres Redd Barnas kommunikasjonsprosesser i praksis for å søke svar på oppgavens andre delproblemstilling. Spørsmålet er om Redd Barna har nådd en vinn-vinn-sone med interessentene i to konflikter som begge er fornøyde med, og hvordan koorienteringen mellom personene i relasjonen har påvirket kommunikasjonsprosessen og løsningen. Kapittel 5 er ment å kartlegge organisasjonens ISK-aktiviteter, mens kapittel 6 skal analysere kommunikasjonsprosessene mer inngående. Det er derfor viet flere sider til kapittel 6. I kapittel 7 diskuterer jeg funnene i de to foregående kapitlene i forhold til eksellensteorien. I tillegg til å fremme forslag til hvilke kommunikasjonstiltak Redd Barna må iverksette for bedre å innfri idealene i eksellensteorien, problematiseres teorien ved å drøfte ulike elementer ved Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter sett i forhold til eksellensteorien. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av hovedfunnene i oppgaven.

Kapittel 2: Den teoretiske bakgrunnen for oppgaven

Det første teorikapittelet starter med å presentere Grunigs eksellensteori på best mulig måte for å kunne undersøke organiseringen av Redd Barnas kommunikasjonspraksis, for derigjennom å kunne belyse hvordan Redd Barna arbeider for å løse konflikter og uenigheter med interessenter. Kapittelet starter med en gjennomgang av Grunigs teori og modell for hvordan organisasjoner kan bli mer effektive gjennom praktisering av ”eksellent” ISK. Grunig mener eksellensmodellen er et oppnåelig ideal for alle organisasjoner og har satt ned noen karakteristikkene for å gjøre det enklere for organisasjoner å utøve ”eksellent” ISK. Jeg vil gå igjennom de 14 karakteristikkene og legge vekt på de faktorene det er viktig å se etter i analysen av Redd Barna. Det blir for omfangsrikt for denne oppgaven å ta med alle teoretikere som enten har kritisert eller bygget videre på eksellensteorien og eksellensmodellen. Kun de mest relevante kritikerne vil bli trukket frem på bakgrunn av oppgavens problemstilling, og kritikkpunktene diskuteres fortløpende.

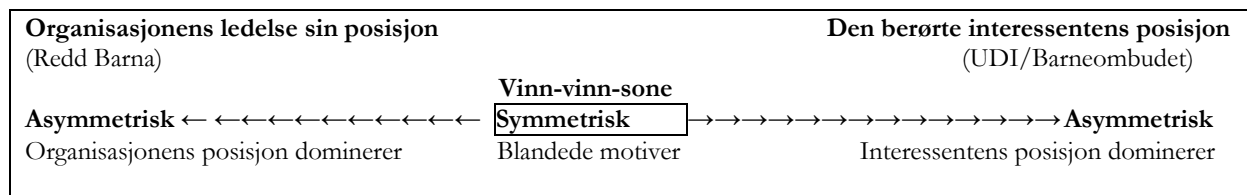
2.1 Eksellensmodellen

Good relationships make organizations more effective because they allow organizations more freedom to achieve their missions. Ironically, however, organizations maximize their autonomy by giving up some of it to build relationships with publics. (Grunig m.fl. 2002:10)

Begrepet *relasjoner* er sentralt i denne oppgaven da det er grunnlaget for Grunigs eksellensteori. Ifølge Grunig m.fl. (2002:10) er organisasjoner effektive når de når målene sine, og dette trenger de hjelp fra omgivelsene for å klare. Med sitt systemteoretiske perspektiv, mener Grunig at en organisasjon har et avhengighetsforhold til samfunnet, og at den ikke vil overleve over lengre tid om den ikke tar hensyn til omgivelsenes meninger. Det er derfor nødvendig å skape relasjoner til de individer og grupper i omgivelsene som kan påvirke organisasjonens målsetting, oppførsel og suksess. Ifølge Grunig er maktbalanse, tillit, engasjement og tilfredshet karakteristikkene som definerer kvaliteten på en relasjon (ibid:553). Her er det grunnleggende at partene lytter til hverandre og at kommunikasjonen er toveis. En optimal relasjon mellom organisasjon og interessent er når “both parties provide benefits to the other because they are concerned for the welfare of the other - even when they get nothing in return” (Grunig m. fl. 2002:552).

Grunig skiller mellom *enveis* og *toveis* kommunikasjon (ibid:308). Retningene viser maktforholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. I enveis kommunikasjon som ved tradisjonelt informasjonsarbeid hvor for eksempel Redd Barna sender ut informasjonsbrosjyrer til givene om prosjektene sine, er det, med eller uten hensikt, ubalanse mellom avsender og mottaker. Ved toveis kommunikasjon er det en samhandling mellom partene, hvor innholdet i informasjonsmaterialet fra Redd Barna ville vært et resultat av en kommunikasjonsprosess

mellom avsender og mottaker. Denne toveis kommunikasjonen kan likevel både være asymmetrisk og symmetrisk, avhengig av hensikten og formålet med kommunikasjonen.



Figur 1: Eksellensmodellen (Grunig m.fl. 2002)

Eksellensmodellen er satt sammen av symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon, som er de to formene for toveis kommunikasjon som Grunig mener ISK-utøveren kan praktisere (Grunig m.fl. 2002:356). Ved *toveis asymmetrisk kommunikasjon* vil ISK-utøvere kommunisere med interessenten for å få informasjon til å kunne overtale eller overbevise motparten til å handle på den måten som best tjener organisasjonen de arbeider for. Organisasjonen forsøker her å kommunisere med omgivelsene for å påvirke interessenten til å gjøre noe, la være å gjøre noe, eller la organisasjonen gjøre som den vil (Ihlen og Robstad 2004:58). Om organisasjonen og interessentene har ulike synspunkter om en sak og utfallet av konflikten eller uenigheten havner lengst ytterst på modellen på en av partenes side, vil løsningen være asymmetrisk fordi den kun er til fordel for enten organisasjonen eller interessenten. Løsningen på konflikten vil være ubalansert uansett hvilken part som ”vinner”. Ved *toveis symmetrisk kommunikasjon* vil utøveren av ISK ha en fundamental tanke om at organisasjoner er nødt til å bygge gode langsiktige relasjoner til interessentene for å kunne ekspandere og overleve over lengre tid. Begrepet toveis symmetrisk kommunikasjon gjenspeiler prosessen hvor partene gjennom kommunikasjon skal forsøke å skape et åpent og ærlig forhold som bygger på gjensidig tillit. ISK-utøveren bruker undersøkelser og informasjon for å bedre denne kommunikasjon. I eventuelle konflikter skal utøveren være megler mellom organisasjonens ledelse og den berørte interessenten, og få partene til å møtes i en felles løsning som begge partene er fornøyde med ved hjelp av dialog. Om partene skaper en slik balansert beslutning hvor begge interesser ivaretas, vil løsningen havne mot midten av modellen; i den såkalte vinn-vinn-sonen (Grunig m.fl. 2002:355-358).

Hovedforskjellen på kommunikasjonsformene er formålet. Der kunnskapen om interessentene ved den toveis asymmetriske kommunikasjonen brukes til ensidig overtalelse og påvirkning, brukes informasjonen til gjensidig forståelse ved toveis symmetrisk kommunikasjon. La oss si at Redd Barna opererer med spilleautomater hvor inntektene går til organisasjonen. Om Redd Barna kommuniserer med de største brukerne av spilleautomatene for deretter å bruke den ervervede kunnskapen fra dialogen til å få dem til å bli enda større storspillere og dermed få større inntekter, ville det vært et eksempel på en toveis asymmetrisk kommunikasjon. Om Redd

Barna og interessentene gjennom dialog og utveksling av informasjon fant frem til en løsning som gagnet begge partene, ved for eksempel å begrense hvor mye en spiller kunne bruke på spilleautomatene, ville det vært en toveis symmetrisk kommunikasjon. På denne måten vil Redd Barna fortsatt få inntekter fra spilleautomatene, om enn noe redusert, og storspillerne får mulighet for å spille uten å ruinere seg helt. Poenget med symmetrisk kommunikasjon er at det er lettere å få partene til å forstå hverandre enn å få partene til å forandre meninger (ibid).

Det var særlig spillteoretiker Priscilla Murphy som inspirerte og ledet frem til eksellensmodellen. Hun sammenlignet utfallet av uenigheter mellom organisasjon og interessent med ulike utfall for spill, hvor resultatet enten kan bli til fordel for én av partene eller ved hjelp av samarbeid mellom partene; et spill med blandede motiver (ibid:309). For å forhindre at relasjonen blir asymmetrisk, må begge parter være villige til å komme den andre parten i møte. Det er ISK-utøverens rolle å overbevise partene om dette. ISK-utøveren får dermed en viktig funksjon ved å ta rollen som brobygger mellom ledelsen i organisasjonen og interessentene, og overbevise partene om å møtes omkring en felles løsning. Utøvere som bruker eksellensmodellen i praktiseringen av ISK skal være lojale både overfor organisasjonen som de er ansatt hos og overfor interessentene deres. Ved å kommunisere toveis og symmetrisk med omgivelsene, mener Grunig at organisasjoner tar et sosialt ansvar. *Sosialt ansvar* kan defineres som ”utviklingen av prosesser for å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene samt å utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene” (Ihlen og Robstad 2004:207). Praktisering av eksellensmodellen er på bakgrunn av denne definisjonen derfor en etisk og sosialt ansvarlig arbeidsmetode, ifølge Grunig.

Grunig mener eksellensmodellen er normativ i den forstand at den “specifies the ideal public relations situation in which organizations strive to reach the win-win zone as they build relationships with their publics” (Grunig m.fl. 2002:358). Samtidig mener Grunig at eksellens-teorien ble bekreftet i eksellensundersøkelsen, hvor flere såkalte ”eksellente” organisasjoner praktiserte kommunikasjonsaktivitetene på samme måte. Dermed er eksellensmodellen også en deskriptiv modell som beskriver hvordan ISK *blir* praktisert av eksellente organisasjoner (ibid). Forskerteamet mener eksellensstudiet har gitt svar på hvorfor organisasjoner “depend on public relations for their success, along with other critical factors, and why public relations is among the most important management function for a 21st-century organization” (Grunig m.fl. 2002:4).

Det at Grunig mener eksellensmodellen er deskriptiv, er årsaken til en betydelig del av kritikken mot eksellensmodellen. Flere teoretikere og praktikere hevder at teorien bak eksellensmodellen i stor grad er basert på antagelser og at konsensustanken er et utopisk ideal som ikke beskriver realiteten (Moss og Warnaby 2000/2003:59, L’Etang 1996:105, Ihlen og Robstad 2004:65). Flere kritiserer det empiriske materiale som eksellensundersøkelsen bygger på,

nemlig kvalitative intervju og egenrapportering. Kritikerne mener det kan være fristende for intervjuobjektene å forklare praksisen med honnørord som dialog, symmetri og ansvarlighet, ikke fordi det nødvendigvis beskriver virkeligheten, men fordi det vil sette dem i et godt lys og fordi de kanskje tror forskeren forventer disse svarene fra dem (Cheney og Christensen 2001:180, Moss og Warnaby 2000/2003:67, ITEM Group Ltd 2001:85). Mye av skepsisen til eksellensteorien ligger likevel i det at ISK-utøveren både skal være lojal overfor organisasjonen og interessentene, da det kan virke urealistisk at en ledelse vil tolerere dette (Roper 2005:84). L'Etang (1996:95) mener for eksempel at organisasjoner som har mer makt enn sine interessenter vil være opptatt av egen vinning og ikke av å komme til en felles enighet.

Grunig mener kritikk som L'Etangs viser til at enveis kommunikasjon øker organisasjonens egeninteresse, noe han er uenig i. Selv mener han at toveis symmetrisk kommunikasjon nettopp tar hensyn til organisasjonens selvinteresse, og at organisasjonen slett ikke gir opp noe ved å forsøke å havne i en vinn-vinn-sone med interessentene sine. Dette fordi organisasjonen må gi litt av selvstendigheten for lettere å nå målet den har satt seg (Grunig m.fl. 2002:312). Selv i vanskelige konflikter kan dialog og samarbeid gjøre det mulig å havne i en vinn-vinn-sone hvor partene finner en felles grunn:

[...] we believe that symmetrical public relations occurs in situations where groups come together to protect and enhance their self-interest. Argumentation, debate, and persuasion take place. But dialogue, listening, understanding, and relationship also happen because they are more effective in resolving conflict than are one-way attempts at compliance gaining. (Grunig m.fl. 2002:321)

Symmetribegrepet blir nettopp problematisert på bakgrunn av denne kombinasjonen som Grunig beskriver i sitatet over. L'Etang (1996:96) kritiserer eksellensteorien for at den ikke tar hensyn til det tydelige skille mellom påvirkning ("advocacy") og toveis symmetrisk kommunikasjon, som hun mener er begrep som tydelig står i kontrast til hverandre. L'Etang etterlyser en diskusjon omkring problemet som oppstår når leveregelen om å lytte til alle stemmer i en sak kommer i konflikt med organisasjonens ønske om å påvirke. Grunig argumenterer for at det er viktig å balansere organisasjonens selvinteresse med andres interesser, og at det i denne gi og ta-prosessen kan være en kombinasjon av påvirkning og samarbeid (Grunig m.fl. 2002:316). ISK-utøverne skal skape en dynamikk i relasjonen ved å lytte til andres interesser, men også argumentere for organisasjonens interesser. Utfordringen er å minne seg selv og ledelsen på at de ikke behøver å ha rett, og at organisasjonen kan få bedre resultater ved å lytte til andre (ibid). Grunig mener teoretikere som Pieczka, L'Etang og Vasquez er naive når de tror at hans teori omkring eksellensmodellen tar utgangspunkt i at ISK-utøverne alltid evner å lede partene inn i en vinn-vinn-sone (ibid:319,357). Det erkjenner nemlig Grunig at utøverne ikke gjør, og modellen foreslår

derfor også flere mulige utveier i konflikter hvor det er vanskelig å komme til en felles løsning. Selv om Grunig m.fl. (2002:358) fant at ren asymmetri ikke stemmer overens med eksellent ISK, viste undersøkelsen at det er nødvendig å bruke overtalelseteknikker i noen situasjoner. I konflikter som oppstår hvor organisasjoner er mer fornuftig eller har et bedre moralsk standpunkt enn interessenten, vil eksellensmodellen tillate at om man først har forsøkt en symmetrisk tilnærming, men hvor partene etter dialog har kommet frem til at ingen av dem vil føye seg, vil en etisk rasjonell beslutning av organisasjonen være å trekke seg ut av dialogen og heller legge vekt på egne interesser (ibid:316). Fordi praksisen er forbundet med verdier basert på en symmetrisk verdensanskuelse og respekterer integriteten av en langvarig relasjon, vil et asymmetrisk resultat altså tillates. Hovedpoenget her er at organisasjonen alltid skal være genuint opptatt av interessene til deres berørte parter, noe som gir seg uttrykk i viljen til samarbeid og til å gå i dialog. Pieczka mener den symmetriske tankegangen gir et innsnevret syn på utøvelsen av ISK, og at organisasjonens forsøk på dialog med interessentene er et forsøk på å presse en snever synsvinkel på andre (Pieczka 1996:154). Flere teoretikere har av ulike grunner problemer med det etiske elementet i eksellensteorien, noe som diskuteres senere i kapittelet.

2.2 Karakteristikkene for ”eksellent” ISK

Strategi er blitt forklart som en kontinuerlig prosess hvor organisasjoner tilpasser seg omgivelsene ved å respondere på muligheter og trusler (Ihlen og Robstad 2004:44). Utvikling av relasjoner og nettverk inngår som vesentlige elementer i strategisk ISK. For å utvikle slike relasjoner må organisasjoner ifølge Grunig oppfylle visse kriterier som kan oppsummeres i fem nøkkelord: ISK skal være en del av ledelsen, være strategisk, symmetrisk, mangfoldig og etisk (Grunig m.fl. 2002:306). Karakteristikkene for ”eksellent” ISK, må ifølge Grunig etterkommes om ISK i det hele tatt skal bli sett på som en profesjon (!) (ibid:8). Grunig beskriver profesjonelle ISK-utøvere som å “have the power to carry out their work based on the knowledge and standards of their professions and their acceptance and respect in society” (ibid:327). Ifølge forfatterne av eksellensboka, beskriver karakteristikkene suksessfaktorene og ”best practices” i ISK, og gir et rammeverk for alle organisasjoner i alle land, regioner og kulturer i verden (ibid:6,543).

Eksellensteorien som ligger til grunn for eksellensstudiet er bygget på en rekke andre fagfelt enn ISK. Teorien som karakteristikkene for eksellent praktisering av ISK bygger på, er derfor svært omfattende og går over flere ulike plan for organisering og oppfatninger av organisasjoners kommunikasjon med omgivelsene. I 1992 laget Grunig en oversikt over 14 karakteristikker for ”eksellent” ISK (Grunig 1992:28). Disse kjennetegnene ble revidert i noen grad i eksellensboka, hvor teorien bak og resultatene fra undersøkelsen ble tatt med i sin

Programnivå:

1: Profesjonelle utøvere av ISK skal være involvert i utviklingen av organisasjonens kommunikasjonsplaner. Disse kommunikasjonsplanene skal være strategiske.

Avdelingsnivå:

2: Ledelsen i organisasjonen skal opprette en egen avdeling for ISK.

3: ISK-avdelingen skal være separat fra andre avdelinger og funksjoner i organisasjonen, inkludert markedsføringsaktivitetene. Markedsavdelingen og ISK-avdelingen skal koordineres, men ikke integreres.

4: Det skal være en direkte rapportering mellom ISK-utøveren og ledelsen i organisasjonen.

5: Kommunikasjonsstrategier for berørte interessenter skal være basert på eksellensmodellen.

6: ISK-avdelingen skal være styrt av en utøver med en strategisk rolle heller enn en teknisk rolle.

7: Kunnskap øker potensialet for å drive eksellent og effektiv ISK.

a) Lederen eller andre ansatte i ISK-avdelingen, skal kjenne til den toveis symmetriske modellen, ellers har ikke avdelingen potensialet til å praktisere eksellensmodellen.

b) Lederen i ISK-avdelingen skal ha rollen som strateg i stedet for den tekniske, ellers har ikke avdelingen potensialet til å bli strategisk.

c) Akademisk kunnskap omkring ISK øker potensialet for å utøve eksellent ISK.

d) ISK-avdelinger har større potensial for å bli eksellente om de ansatte er profesjonelle, det vil si om de har lært grunnprinsippene i ISK, er aktive i profesjonelle foreninger og leser faglitteratur.

8: Det skal være et mangfold når det gjelder kjønn, etnisitet og kulturelle bakgrunner blant de ansatte. Menn og kvinner skal ha like muligheter i organisasjonen, for eksempel til å besette den strategiske rollen i avdelingen for ISK.

Organisasjonsnivå:

9: Både ledelsen og ISK-avdelingen skal ha en verdensanskuelse som reflekterer toveis symmetrisk kommunikasjon og eksellensmodellen.

10: Lederen for ISK-avdelingen er en del av, eller rapporterer til, ledelsen i organisasjonen og påvirker beslutninger.

11: Organisasjonskulturen skal være deltakende i stedet for autoritær.

12: Den interne kommunikasjonen skal være preget av et symmetrisk system.

13: Organisasjonen skal ha organiske heller enn mekaniske strukturer.

14: En turbulent og kompleks omgivelse med press fra aktivistgrupper stimulerer organisasjoner til å utvikle eksellent ISK.

Figur 2: Karakteristikk for praktisering av eksellent ISK (Grunig m.fl. 2002)

helhet. Jeg har tatt endringene i betraktning både i oversikten i figur 2, og når jeg i det følgende utdyper de 14 karakteristikkene og den mest relevante teorien i forhold til problemstillingen i oppgaven. For å gjøre oppgaven oversiktlig har jeg delt karakteristikkene inn under Grunigs tre nivåer for hvor karakteristikkene skal realiseres; på organisasjonsnivå, avdelingsnivå og programnivå. I tillegg har jeg kursivert karakteristikkene som presenteres underveis i kapittelet. Grunnen til at jeg har endret strukturen på nivåene, er fordi jeg mener det er mest naturlig å starte med å se på de overordnede faktorene som Grunig mener skal være på plass i organisasjonen, før en nærmere presentasjon og diskusjon av de detaljerte faktorene. Som systemteoretiker mener Grunig at karakteristikkene er avhengige variabler som påvirker hverandre. Det er ingen kausal relasjon eller lineær oppskrift på hvilket nivå som utløser at organisasjonen praktiserer eksellent ISK.

2.2.1 Organisasjonsnivå: Overordnet struktur, kultur og forhold til omgivelsene

Struktur

Systemteoretikere skiller mellom åpne organisasjoner som forholder seg til omgivelsene, og lukkede organisasjoner som ikke gjør det. En *åpen organisasjon* er dynamisk og fleksibel ved at den konstant tilpasses og oppdateres gjennom såkalte "feedback loops" (Grunig m.fl. 2002:207). Dette er informasjon som inntreffer organisasjonen via tilbakemeldinger fra omgivelsene omkring organisasjonens beslutninger, atferd og viktige saker. En ledelse med et lukket systemperspektiv derimot, forutsetter autonomi fra sine interessegrupper. Grunig mener det er veldig viktig for organisasjoner å lytte til tilbakemeldinger fra omgivelsene og la dem ta del i beslutninger. Organisasjoner avhenger av omgivelsene for å kunne produsere, mens omgivelsene er avhengige av det organisasjonen produserer. Tilpasning er derfor et viktig nøkkelord og en overordnet nødvendighet for å praktisere eksellent ISK. Ifølge Grunig er det de profesjonelle utøverne av ISK som er organisasjonens øyne og ører utad og som derfor skal være relasjonsbyggere ("boundary spanners") mellom organisasjonen og omgivelsene (ibid:206). På denne måten hjelper ISK-utøverne organisasjonen til å danne og bevare et gjensidig avhengighetsforhold mellom ledelsen og berørte interessenter.

Grunig legger vekt på at det er en forskjell mellom markedsføring og ISK, og forklarer forskjellen slik: "Organizations can choose their markets, but publics arise on their own and choose the organization for attention" (Grunig 1992:128). Ifølge Grunig skal ledelsen i organisasjonen derfor *opprette en egen avdeling for ISK* for å kunne kommunisere mest effektivt med omgivelsene (Grunig m.fl. 2002:14,15). Avdelingen skal drive alle kommunikasjonsaktivitetene og integreres effektivt i alle kommunikasjonsplaner (ibid:290). Enheten gjør det enklere å kanalisere alle organisasjonens ansatte mot et felles mål. Det er viktig at avdelingen er en selvstendig, men integrert del av organisasjonen, og at ledelsen sørger for det nødvendige budsjettet (ibid:190).

Ifølge organisasjonsteorien som Grunig bygger eksellensteorien på, er ledelsen den gruppen i organisasjonen med mest makt (Grunig m.fl. 2002:141,327). Dette er tilfellet selv i en norsk organisasjon som Redd Barna, hvor beslutningstakingen er desentralisert og spredt horisontalt utover i organisasjonen. De ansatte er nødt til å være en del av dette maktsenteret for å kunne gjøre en forskjell, og relasjonen til ledelsen er derfor den mest maktfulle relasjonen de ansatte har (ibid:142). På bakgrunn av dette maktforholdet utformet Grunig en karakteristikk om at *avdelingslederen for ISK skal være en del av ledergruppen eller ha en direkte relasjon til denne* (ibid:13). Grunig presiserer at dette kriteriet ikke handler om tradisjonell maktkamp da ISK-utøverne ikke skal kontrollere andre, men heller dele makten jevnere utover i organisasjonen ved hjelp av bedre kommunikasjonsflyt. Ifølge Grunig skal makten være fordelt horisontalt i stedet for vertikalt i

organisasjonen. Organisasjonen skal derfor *være preget av en organisk heller enn en mekanisk struktur* (Grunig m.fl. 2002:16). Organisasjoner med en organisk struktur er preget av samarbeid og av at flere deltar i beslutningstakingen i organisasjonen, og er mindre formalisert enn den mekaniske strukturen (ibid:486). En desentralisert, organisk struktur gjør den enkeltansatte autonom, og resultatet av det er tilfredshet med eget arbeid og med organisasjonen (ibid:534). En organisk struktur er ifølge Grunig nøkkelen til en effektiv organisasjon, da den utløser forandringer i kulturen og kommunikasjonen, og virker inn på de ansattes tilfredshet med arbeidet.

Ifølge eksellensteorien er forandring positivt for organisasjonen, og ISK-funksjonen kan hjelpe til i slike prosesser (Grunig m.fl. 2002:29). Eksellensstudiet viste at betydningen av ISK-utøverens rolle som brobygger, økte jo mer kompleks og turbulent omgivelsene var. Ved å tilpasse organisasjonens beslutninger slik at de øker tilfredsheten blant interessenter i omgivelsene, vil ISK-utøverens rolle gjøre organisasjonen proaktiv ved å hindre at misnøye utvikler seg til kriser (ibid:207). Forutsetningen er at *både ledelsen og ISK-avdelingen i organisasjonen skal ha en verdensanskuelse som reflekterer toveis symmetrisk kommunikasjon og eksellensmodellen* (ibid:11,16).

Organisasjonskultur

En god ISK-funksjon skal også virke innover på organisasjonens interne retningslinjer, strategier og beslutninger (Grunig m.fl.2002:2). I tråd med systemtenkningen hvor subsystem påvirker hverandre, spiller organisasjonskulturen også inn på praksisen av ISK. Forfatterne av eksellensboka har formulert følgende definisjon for *organisasjonskultur*: “Culture is the sum total of shared values, symbols, meanings, beliefs, assumptions, and expectations that organize and integrate a group of people who work together” (Grunig m.fl. 2002:482). Organisasjonskulturen skal ifølge Grunig være *deltakende i stedet for autoritær* (ibid:17). I deltakende kulturer er teamwork en viktig verdi, og de ansatte er åpne for ideer både fra innsiden og utsiden av organisasjonen. Organisasjonsverdiene skal være liberale fremfor konservative, og innovative fremfor tradisjonelle (ibid:483). Eksellensteorien refererer til studier som viser at ansatte er mest tilfredse når de forstår hvordan arbeidet deres er tilpasset organisasjonens målsetninger - noe som er lettere i deltakende kulturer (ibid:487). Med *tilfredshet* menes hvor fornøyde de ansatte er med arbeidsplassen, både med individuelle arbeidsoppgaver og med organisasjonen som helhet (Grunig m.fl. 2002:62). Fornøyde ansatte i en samarbeidende og sosial kultur øker lojaliteten og identifiseringen til organisasjonen (ibid:481). Det gode arbeidsmiljøet skaper også økt effektivitet ved å bygge opp moral, teamwork og produktivitet blant de ansatte. Viktige variabler som spiller inn her, er at de ansatte har felles målsetninger, at de får belønning for innsats, og at det er en sosial atmosfære mellom ledelsen og de ansatte. Ledelsen skal også sørge for at det er muligheter

for åpen debatt, og fremme integrasjon versus individualisme (ibid:484). Grunig erkjenner likevel at ingen organisasjoner har en fullendt deltakende eller autoritær kultur (ibid:484).

Ifølge Grunigs karakteristikk er *toveis symmetrisk kommunikasjon* på samme måte som for organisasjonens relasjoner til eksterne grupper, også viktig internt (Grunig m.fl. 2002:16). Intern asymmetrisk kommunikasjon fra topp til bunn er kun informasjon til ledelsen for at de skal kunne kontrollere de ansattes oppførsel på den måten de ønsker (ibid:487). Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er den beste formen for symmetrisk kommunikasjon, selv om mediert kommunikasjon også kan være symmetrisk ”if its content meets the employee’s need to know rather than management’s need to tell” (Grunig 1992:559). Ideelt skal det være både formell og uformell kommunikasjon mellom lederen av ISK-avdelingen og ledelsen i organisasjonen (Grunig m.fl. 2002:177). Nye kommunikasjonsforum, som for eksempel intranett, har gjort dette enklere.

Organisasjonskulturen skal også være preget av et *mangfold når det gjelder kjønn, etnisitet og kulturell bakgrunn* blant de ansatte i organisasjonen (ibid:12,17). Ifølge eksellensteorien vil ulike kjønn, etnisitet, aldersgrupper og kulturelle bakgrunner blant de ansatte både være positivt for de ansatte, i tillegg til at det vil gjøre organisasjonen mer effektiv. Grunnen er at variasjoner internt vil gjenspeile variasjoner i omgivelsene, da ulike mennesker oppfatter og tolker omgivelsene ulikt. Dette betyr ikke at det må være et representativt utvalg i alle avdelingene, men et mangfold internt vil skape en større forståelse for det mangfoldet som finnes blant de ulike berørte interessentene og dermed gi større muligheter for å bygge gode relasjoner med disse (ibid:489). Andre studier av organisasjonskommunikasjon stiller spørsmålstegn til dette grunnleggende prinsippet (Suzuki 1997:148). Ifølge resultater fra disse studiene vil det være vanskeligere å kommunisere toveis i organisasjoner hvor det er et stort mangfold blant de ansatte.

Aktivister

Blant de berørte interessentene kan det dannes grupper av aktivister som ifølge Grunig, både kan ha positive og negative konsekvenser for en organisasjon. Han bruker følgende arbeidsdefinisjon på *aktivister*: “An activist public is a group of two or more individuals who organize in order to influence another public or publics through action that may include education, compromise, persuasion, pressure tactics, or force” (Grunig m.fl. 2002:446). Ifølge Grunig vil *en turbulent og kompleks omgivelse med press fra aktivistgrupper være gunstig for organisasjonen* fordi det stimulerer organisasjoner til å utvikle en eksellent ISK (ibid:386). Undersøkelsen viste at dette spesielt gjaldt i USA. Bakgrunnen for påstanden er at verdien av ISK-funksjonen blir tydeligere når organisasjoner opplever press fra aktivister eller ved kriser. Ifølge Grunig er det vesentlig å ha gode relasjoner til aktivister uansett størrelse, da selv de minste aktivistgruppene kan få store følger i

form av kriser for organisasjonen. Medlemmer av små grupper er ofte mer personlig engasjert og dette gjør at de minste gruppene i noen tilfeller kanskje kan være farligere enn de store (ibid:446).

Å håndtere turbulente og komplekse omgivelser krever strategisk toveis kommunikasjon. Ifølge Grunig er nøkkelen til både kortvarige og langvarige relasjoner med aktivister, på samme måte som hos andre interessenter, å lytte, være åpen og ærlig og å ha en ansvarlig kommunikasjon som bygger på tillit mellom partene. Det er viktig å involvere aktivistene i beslutninger som har betydninger for dem, ved å forsøke å få til en kontinuerlig symmetrisk og balansert kommunikasjon og på den måten komme frem til løsninger i en vinn-vinn-sone (ibid:462). Kritikere problematiserer derimot denne argumentasjonen ved at eksellensteorien og løsninger i en vinn-vinn-sone på denne måten tar utgangspunkt i at det finnes én sannhetstanke. I realiteten er det ikke alltid det finnes en felles løsning på konflikter eller uenigheter mellom organisasjoner og interessenter, kanskje spesielt i forhold til aktivister. I noen situasjoner vil det være umulig å nå en vinn-vinn-sone, som for eksempel ved verdikonflikter hvor det ikke alltid er et rett og et galt svar eller når interessentene har ekstreme meninger (L'Etang 1996:96). Grunig tilbakeviser kritikken ved å påpeke at eksellensteorien fremhever at partene skal lytte til flere stemmer og at den dermed ikke tar utgangspunkt i at det kun finnes én sannhet. Det er også derfor Grunig gir ”tillatelse” til å ta beslutninger som ligger innenfor de asymmetriske sonene i eksellensmodellen. Unntaksreglene som forsvarer de asymmetriske løsningene er nettopp på grunn av vanskelige situasjoner som for eksempel ved verdikonflikter, hvor det er problematisk å komme til et kompromiss som begge parter er enig i uten at det går ut over personers eller organisasjonens sterke meninger og verdier (Grunig 2001:14, Grunig m.fl. 2002:314). Han mener likevel at dialog kan føre partene nærmere hverandre og gjøre konflikten mindre, og setter spørsmålsteget til om en asymmetrisk tilnærming til problemet vil være mer effektivt enn den symmetriske.

Grunig mener at eksellensmodellen også er en god arbeidsmetode for aktivistene selv, og har fremsatt en femstegsmodell for hvordan aktivister kan praktisere ”eksellent” ISK overfor sine interessenter (Grunig 2001:19). Denne fremgangsmåten er ikke ulik den anbefalte prosedyren for ”eksellente” organisasjoner. Også aktivistene skal forsøke symmetrisk kommunikasjon med organisasjonen først. Om aktivistene ikke oppnår å få oppmerksomhet, skal asymmetriske løsninger tas i bruk for å legge press på organisasjonen, som for eksempel påvirkning gjennom media eller ved å drive lobbyvirksomhet. Deretter anbefaler Grunig å gå tilbake til symmetrisk dialog for å finne en løsning i en vinn-vinn-sone, og for å bygge langsiktige relasjoner mellom organisasjonen og aktivistgruppen. Grunig forsøker å ta hensyn til at aktivister ikke alltid har så mange ressurser som store organisasjoner, og anbefaler derfor at aktivistene i starten identifiserer grupper i omgivelsene som har den samme forståelsen av den berørte saken, og å inngå et

samarbeid med disse. Sammen vil de kunne stå sterkere bak saken, og det blir vanskeligere for organisasjonen å ignorere problemet (Grunig 2001:19). Grunig foreslår å bruke mellom-menneskelig kommunikasjon som analyseverktøy for å finne disse sparringspartnerne.

Grunig mener løsninger på uenigheter med et asymmetrisk resultat kun kan drives i kortsiktige forbindelser. Beslutninger organisasjonen må ta i forbindelse med relasjoner som skal vare over lengre tid og som krever langsiktig tenkning, må være symmetriske. For å ta avgjørelser som havner i vinn-vinn-sonen, er det viktig å forhandle tidlig i prosessen i potensielle konflikter, før partene tar rigide posisjoner som er vanskelige å forandre (Grunig m.fl. 2002:149). Flere problematiserer dette forholdet mellom kortsiktige/langsiktige perspektiv og symmetriske løsninger i vinn-vinn-soner. For det første er ledelsens beslutninger og om løsningene havner i en vinn-vinn-sonen dynamiske størrelser som ikke nødvendigvis vil henge sammen med ønske om kortsiktige eller langsiktige relasjoner til interessentene. Om organisasjonens ledelse føler sterkere for en sak enn en annen, er det mest sannsynlig dette som kommer til å spille en rolle i forhold til om løsningen med interessenten blir symmetrisk eller asymmetrisk, ikke hensynet til langsiktige eller kortsiktige relasjoner (Coombs og Holladay 2007:43). Botan og Taylor (2004:657) bemerker at interessentene sjelden ønsker å tape, og er kanskje heller ikke alltid interessert i å finne et kompromiss. For noen organisasjoner blir det selvforsvar å finne en løsning før den andre parten får mulighet til det. Spørsmålet om symmetriske/asymmetriske løsninger kommer også an på hvor lenge saken har pågått, og om den er kommet i det forfatterne kaller en *kritisk fase* hvor det ofte er for sent å jobbe for et kompromiss mellom partene.

Sosialt ansvar

Samtidig som organisasjoner løser noen problemer for samfunnet, som for eksempel arbeidsledighet, skaper de også noen problemer for samfunnet, som for eksempel forurensning. Ifølge Grunig kan organisasjonene bøte på disse ødeleggelsene ved å ta et sosialt ansvar. Selv om det ikke ble målt etisk kommunikasjon i eksellensstudiet, mener Grunig som nevnt tidligere, at resultatet av praksisen av eksellent ISK vil gagne både organisasjonene og samfunnet (Grunig m.fl. 2002:11,350). På samme måte mener Grunig at en organisasjon kun vil være effektiv om den er sosialt ansvarlig (ibid:91). I og med at det gagnar organisasjonen til sist, mener Grunig det ikke er altruistisk å ville ønske det beste for sine omgivelser. Resultatene viser at de fleste organisasjoner typisk benytter seg av symmetrisk kommunikasjon når det er stort press fra aktivister eller kriser, noe som viser at den etiske riktige kommunikasjonen får gode konsekvenser også for organisasjonen (ibid:452). L'Etang (1996:92) synes Grunig maler et altfor pent og prektig bilde av ISK. Hun påpeker faren med at symmetribegrepet kan brukes instrumentelt som et

virkemiddel til å fremstå som sosialt ansvarlig, men at praksisen ikke nødvendigvis følger samme rasjonalitet. Argumentet om at man har forsøkt dialog, men ikke nådd frem, kan misbrukes som en ”tillatelse til” å ta asymmetriske beslutninger. Pieczka (1996:147) mener ISK i eksellensmodellen på denne måten er basert på en ”negative feedback loop”: Jo større krisen er mellom organisasjonen og omgivelser, jo bedre for beslutningsprosessen i organisasjonen. En deltaker i intervjuene i eksellensundersøkelsen uttalte for eksempel at organisasjonens beslutninger ofte var avhengige av hva ledelsen ”kom unna” med (Grunig m.fl. 2002:371). Eksellensmodellens etiske prinsipp får også problemer i tilfeller hvor en organisasjon har relasjoner til to interessentgrupper med motstridende interesser. Her kan organisasjonen bruke den ene interessenten som argument for resultater som vil gagne organisasjonen (L’Etang 1996:96). Ifølge teorien som ligger til grunn for eksellensundersøkelsen, er det å vite hva som er best for andre ofte påvirket av ens egen selvinteresse. Dette betviler også de etiske hensiktene bak tillatelsen til å bruke asymmetriske beslutninger hvor organisasjonen mener standpunktet deres er mer fornuftig eller har et bedre moralsk standpunkt enn interessentens. Coombs og Holladay (2007:42) er også kritiske til de etiske prinsippene bak eksellensteorien. Ifølge disse kritikerne lytter ikke organisasjoner til interessentene fordi det er den riktige tingen å gjøre, men fordi de tror at interessentene kommer til å forstyrre deres ”business operations” hvis de ikke gjør det. Organisasjoner bruker derfor ISK-aktivitetene av selviske årsaker. Forfatterne strekker det så langt at de mener aktivistgrupper er årsaken til opprinnelsen av ISK og dens fortsatte eksistens, nettopp på grunn av det økonomiske hensynet og organisasjonens egennytte, ikke fordi det gagnar samfunnet (ibid:52). Selv om Coombs og Holladay er uenige i det etiske ansvaret Grunig tillegger organisasjoner som praktiserer ”eksellent” ISK, er de likevel positive til ISK. Dette fordi ISK hjelper samfunnet på andre måter, ved for eksempel å utvikle forretningslivet i samfunnet.

Den viktige rollen Grunig tillegger ISK-utøveren og ISK-avdelingen gjør helt klart ISK til et nobelt yrke i kontrast til hvordan det har blitt sett på tidligere. Moloney (1997:3) mener hensikten bak Grunigs teorier nettopp er å rettferdiggjøre ISK og gi den akademisk status. L’Etang (1996:95) støtter dette synet ved å påpeke at Grunig kun trekker frem de positive sidene med ISK. Hun etterlyser flere negative eksempler for at teorien skal bli mer troverdig. Coombs og Holladay (2007:54) og Cheney og Christensen (2001:181) mener for eksempel at eksellensteorien undervurderer det maktspillet som finnes mellom organisasjoner og deres interessenter. Roper (2005:82) drar kritikken et stykke lenger. Hun spør hvem det er som egentlig har fordel av symmetrisk kommunikasjon og setter spørsmålsteget om ISK egentlig er en strategi for organisasjoner til å oppnå hegemoni i samfunnet. Hun definerer *hegemoni* som ”domination without physical coercion through the widespread acceptance of particular

ideologies and consent to the practices associated with those ideologies” (Roper 2005:70). Hun legger til at hegemoni innbefatter ideen om en moralsk og filosofisk ledelse, men at samfunnets aksept til ledelsen ikke skyldes demokratiske kanaler ved åpen debatt og flere alternativer - ledelsen blir oppnådd og opprettholdt gjennom det hun kaller ”manufacturing of consent”, som kan oversettes til arrangert samtykke (Roper 2005:70). Både streben etter hegemoni og symmetrisk kommunikasjon mellom partene i Grunigs teorier er pågående prosesser. Roper setter spørsmålsteget ved om formålet med relasjonsbyggingen i Grunigs eksellentteori er for å få aksept i samfunnet slik at organisasjoner kan nå egne målsetninger eller om det virkelig er fremgangsmåten gjennom samarbeid i seg selv som er viktig. Roper (2005:78-82) kommer med flere ulike eksempler på organisasjoner som har funnet løsninger i en vinn-vinn-sone ved hjelp av dialog med sine interessenter, men hvor dette har vært virkemidler for å slå ned på opposisjonen som ellers ville ha hindret deres målsetninger og kanskje til og med eksistens. Selv om Roper mener at det er positivt at organisasjonene prøver å komme interessentene i møte og at resultatene av ISK-aktivitetene i mange tilfeller gagnar interessentene også, argumenterer hun for at eksellensteorien og modellen i det lange løp vil være mer nyttig for organisasjonene enn for interessentene. Det er verdt å merke seg Ropers kritiske vurdering, hvor ISK er et instrument for å vinne tillit i folket, ved tilsynelatende å ta et sosialt ansvar (Roper 2005:82).

Bruk av eksterne kommunikasjonsbyrå

Bruk av eksterne firma for ISK-aktiviteter er ikke en del av Grunigs karakteristikk, men ble undersøkt i eksellensstudiet. Da det er relevant i forhold til analysen av Redd Barna, vil jeg ta med noe vedrørende dette. Alle de ”eksellente” avdelingene i undersøkelsen brukte eksterne firma til ISK-aktiviteter. Avdelingene trengte særlig bidrag til tekniske publisitetsaktiviteter, som forberedelse og plassering av reklamemateriell, men også til å gjøre undersøkelser og samle inn informasjon. Ellers viste undersøkelsen at eksellente ISK-avdelinger ønsket eksterne strategiske råd når de hadde problemer med noen berørte interessenter, selv om de fleste hadde kunnskap til å ordne disse problemene selv. Selv om bruken av eksterne byråer var utbredt blant de eksellente avdelingene, viste resultatene likevel at ISK-aktivitetene først og fremst ble gjort innad i avdelingene (Grunig m.fl. 2002:24,288).

2.2.2 Avdelingsnivå: ISK-avdelingens struktur og utøvernes rolle

Struktur

Ifølge Grunig skal ISK-avdelingen være *atskilt fra andre funksjoner og aktiviteter* for å kunne klare kommunikasjonsoppgavene på en strategisk og eksellent måte (Grunig m.fl. 2002:15). Dette

gjelder som tidligere nevnt også markedsføringsaktivitetene. Forfatterne bruker betydelig plass i eksellensboka på å beskrive hvilke områder som skiller markedsføring fra ISK, og mener begge funksjonene vil nyttiggjøre seg best som atskilte avdelinger. Selv om markedsføring og ISK skal koordineres, skal funksjonene altså ikke integreres (ibid:264,280). Prinsippet fra organisasjonsnivået om at det skal være en *direkte rapportering fra ISK-avdelingen til ledelsen* blir gjentatt på avdelingsnivået (ibid:13). På denne måten blir kun én person ansvarlig for aktivitetene i ISK-avdelingen. Ifølge Grunig viste undersøkelsen at kommunikasjonslederen bør lede både ISK- og markedsføringsavdelingen (ibid:290,292). Lederen skal ha en relativt selvstendig rolle i forhold til organisasjonen når det gjelder de strategiske oppgavene. Tillit mellom ledelse og kommunikasjonsleder er viktig, og kriteriet om toveis symmetrisk kommunikasjon internt i organisasjonen gjelder også kommunikasjonen mellom avdelingen og ledelsen i organisasjonen.

L'Etang (1996:99) mener Grunig legger altfor stor vekt på ISK-avdelingen. Hun mener Grunig beskriver den ideelle rollen, der ISK-utøveren er forbindelsen mellom organisasjon og omgivelsene. Flere teoretikere kritiserer eksellensteorien på dette området og mener det er urealistisk at ISK-avdelingen skal tillegges ansvaret for alle kommunikasjonsaktivitetene (Coombs og Holladay 2007:43, Brønn og Lyngtveit 2003:5). Brønn og Lyngtveit viser til en annen undersøkelse gjort av ITEM Group i 2001 om praktiseringen av ISK, som viser at dette bildet ikke er representativt for organisasjonsvirkeligheten: ”Å kommunisere med og bygge relasjoner til interessentgrupper er en aktivitet som utføres av alle i organisasjonen og ikke ene og alene av kommunikasjonslederne” (Brønn og Lyngtveit 2003:5). Selv om Brønn og Lyngtveit (2003:5) sier seg enige i at ISK-utøverens utfordring er å institusjonalisere og utvikle organisasjonens dialogferdigheter i det daglige kommunikasjonsmønsteret i organisasjonen, vil det oppstå uformelle relasjoner mellom organisasjonens medlemmer og interessenter som brobyggerne umulig kan få kontroll over. Dessuten vil det i praksis ikke være ISK-utøverne som bestemmer hva det skal legges vekt på i budskapet. Selv om de kan påvirke hvordan budskapet skal utformes, må de følge ledelsen eller andre fagfolk i organisasjonen på mange punkter i beslutningsprosessen (Coombs og Holladay 2007:43). ISK-utøverne må derfor være dyktige til å integrere kommunikasjonsplanene og formidle sin kunnskap om kommunikasjon til resten av organisasjonens medlemmer, slik at disse kan kommunisere bedre på en dag-til-dag basis. En forutsetning for dette er å skape gode nettverk for kommunikasjon innad i organisasjonen (ITEM Group 2001:4).

ISK-utøvernes kunnskap og rolle

Roller er det mest studerte feltet innenfor ISK og er blitt testet i ulike land, også i Norge (Coombs, Holladay, Hasenauer og Signitzer 1994). Grunig beskriver betegnelsen *rolle* på følgende

måte: "Roles are abstractions about the patterned behaviours of individuals in organizations, a way of classifying and summarizing the myriad activities that an individual might perform as a member of an organization." (Grunig m.fl.2002:196). På bakgrunn av Dozier og Brooms (1995) studier av kommunikasjonsroller, skiller Grunig mellom en strategisk og en teknisk rolle for å forklare de daglige ISK-aktivitetene (ibid:14,198). Utøvere av ISK med en *teknisk rolle* produserer informasjonsarbeid etter at målene med disse allerede er tatt av ledelsen, og de tekniske arbeidsoppgavene har en repetitiv karakter. Praktikere som inntar en *strategisk rolle* hjelper organisasjonen allerede fra målsettingsfasen ved å løse ISK-relaterte problemer for organisasjonen, hjelpe ledelsen til å tenke systematisk og til å ta beslutninger. En utøver med en strategisk rolle blir holdt ansvarlig for kommunikasjonsplanene, hvor den viktigste oppgaven er å gjøre organisasjonen proaktiv ved å oppdage, forstå og svare på trusler og muligheter i omgivelsene. Utøveren kjenner til teorien på områder som er relatert til ISK. Utøveren behøver ikke være skolert, men kan ha lært via mentorer, tidsskrifter eller lignende. Strategen er svært involvert i kommunikasjonen mellom ledelsen og de berørte interessentene, både når det gjelder kvantitet og kvalitet, og hjelper til med å forenkle kommunikasjonsprosessen. Ofte går man fra en teknisk rolle til en strategisk rolle når man får mer erfaring eller har mer kunnskap (ibid:203).

Grunig mener at resultatene fra eksellensundersøkelsen viser at både den strategiske og tekniske ISK-rollen egentlig kan deles inn i to (Grunig m.fl. 2002:228). Den strategiske rollen deles mellom *administrativ ekspertise* for daglige ISK-aktiviteter, og *strategisk ekspertise* for oppgaver med langsiktig strategisk planlegging. Den tekniske rollen deles mellom *intern teknisk ekspertise* hvor det er hovedvekt på oppgaver som produksjon av foto, reklame, audiovisuelle materiale og publikasjoner, og *ekspertise omkring medierelasjoner* som har hovedvekt på å nå interessenter via media ved å koordinere pressekonferanser, få mediedekning av saker og å produsere skriftlig materiale som for eksempel foredrag, tekster til medier og nyhetsbrev. Mange ledere i undersøkelsen var opptatt av ISK-aktiviteter som omhandlet medierelasjoner. Lederne som verdsatte ISK mest, var mer moderate i forhold til ISK-avdelingens arbeid med medierelasjoner, mens de som verdsatte det minst, syntes avdelingen her hadde en stor og viktig rolle (ibid:59). Ved hjelp av denne detaljerte beskrivelsen av ISK-aktiviteter, kan jeg lettere plassere Redd Barnas ISK-utøvere inn i hvilken rolle de fyller i analysen av deres kommunikasjonsaktiviteter.

Kunnskap øker potensialet for å drive eksellent og effektiv ISK ifølge Grunig (Grunig m.fl. 2002:14). Dette gjelder på flere plan. Det viktigste er at *lederen eller en annen i ISK-avdelingen har kunnskap om toveis symmetrisk kommunikasjon* for at det i det hele tatt skal være mulig å praktisere ISK ut fra eksellensmodellen (ibid:14). Lederen for ISK-avdelingen skal også ha *kunnskap til å fylle den strategiske rollen* (ibid). Om lederen ikke har en strategisk rolle, vil ikke ISK-funksjonen ha

mulighet til å utføre de strategiske arbeidsoppgavene sine. Ifølge Grunig skal avdelingslederen i tillegg kunne lede og administrere de ansatte i avdelingen og planlegge avdelingsbudsjettet (ibid:153). De ansatte i ISK-avdelingen *skal også ha kunnskap til å fylle den strategiske rollen* for at organisasjonen skal kommunisere mest effektivt (ibid:14). Den tekniske rollen vil kun være fullgod om den er kombinert med strategiske arbeidsområder (ibid:231). Ifølge Grunigs karakteristikk vil *akademisk kunnskap omkring ISK øke potensialet for å utøve eksellent ISK* (ibid:12). Profesjonelle ISK-utøvere skal kjenne til grunnprinsippene for fagfeltet, og den nødvendige teoretiske kunnskapen fås gjennom universitetsstudier, videreutdanning eller selvstudier. Oppdatering av kunnskapen fås blant annet ved å være aktiv i profesjonelle foreninger eller ved å lese fagblad. Kunnskapen går i særlig grad ut på å ha evnen til å lokalisere riktig informasjon for å forstå interessentene. Dette innebærer objektiv informasjon om organisasjonen eller å samle inn informasjon til evaluering, noe jeg kommer nærmere inn på under programnivået. I tillegg til det faglige, må ISK-utøverne være dyktige til å samarbeide og forhandle (ibid:26,327). I undersøkelsen fant Grunig m.fl. (2002:540) at grunnen til at det var så få organisasjoner som praktiserte eksellent ISK, var fordi utøverne manglet den ekspertisen som skal til. Kunnskapen praktikerer innehar, virker nemlig inn på hvilke kommunikasjonsformer som utøves (ibid:359). Kunnskap og rolle er derfor to særlig viktige variabler i forhold til analysen av ISK-utøverne i Redd Barna.

En profesjonell utøver av ISK vil kunne arbeide selvstendig, og ifølge eksellensteorien må utøveren arbeide selvstendig for å kunne arbeide strategisk (Grunig m.fl. 2002:190). Studiet viste at profesjonelle ISK-utøvere arbeider best når de blir møtt med lite forstyrrelse og innblanding fra andre som ofte ikke har den kompetansen som trengs innen faget. Men selv om eksellente ISK-ansatte arbeidet mer selvstendig enn mindre eksellente, viste resultater fra studiet, i tråd med karakteristikkene for organisasjonskulturen, at eksellente kommunikatører ofte spiller på lag med andre, heller enn å være individuelle operatører (ibid:176,191). Undersøkelsen viste også at ISK-avdelinger i nonprofit-organisasjoner (ikke-kommersielle organisasjoner) oftere har strategiske arbeidsoppgaver enn organisasjoner med næringsdrivende mål (ibid:83). Nonprofit-organisasjonene i undersøkelsen hadde høy skåring på alle eksellensvariablene. Ifølge Grunig er dette sannsynligvis fordi de har en tettere kommunikasjon internt, da disse organisasjonene ofte har færre ansatte (ibid:86). Store næringsdrivende organisasjoner har ofte segregert de strategiske og tekniske oppgavene mellom ulike ansatte, men fordi det ofte kun er én ISK-ansatt i nonprofit-organisasjoner må denne fylle begge rollene. Studiet viser dermed at ulike organisasjonstyper organiserer arbeidsoppgavene innenfor ISK ulikt. Forskerne bak eksellensstudiet bedyrer likevel at karakteristikkene for eksellens gjelder for alle typer organisasjoner (Grunig m.fl. 2002:87).

Likhet mellom kjønn

Grunigs forutsetninger for eksellent ISK inkluderer at både *menn og kvinner skal ha like muligheter innenfor ISK* (Grunig m.fl. 2002:12,17). Eksellensboka viser til at eventuelle forskjeller mellom kjønn i undersøkelsen ble jevnet ut i forhold til den overordnede eksellensen av ISK. Grunig mener derfor at kjønn ikke har noen betydning for om organisasjonen kommuniserer eksellent eller ikke (ibid:249). Karakteristikken hvor Grunig vektlegger at en jevn kjønnsfordeling vil skape positive resultater, gjelder likevel også på avdelingsnivå (ibid:12,17).

Kommunikasjon basert på eksellensmodellen

Grunigs karakteristikk fra 1992 om at ISK-avdelinger skal benytte symmetrimodellen for å bli eksellent, altså toveis symmetrisk kommunikasjon, ble korrigert etter eksellensundersøkelsen (Grunig 1992:28). De empiriske undersøkelsene viste nemlig at eksellente avdelinger og organisasjoner bruker og foretrekker både symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon i deres relasjoner med sine interessenter (Grunig m.fl. 2002:341). Resultatene viste et mønster hvor man opererer med to modeller i stedet for fire, og at verken ledelsen eller utøverne av eksellent ISK skiller mellom symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon, slik Grunig gjorde i de første modellene han utviklet. De skiller derimot mellom enveis og toveis kommunikasjon. Dette redefinerte konseptet i selve teorien og ledet til eksellensmodellen der Grunig altså kombinerer de to toveis modellene for kommunikasjon (ibid:347). ISK-avdelinger skal ifølge Grunigs karakteristikk derfor *basere kommunikasjonen med sine berørte interessenter på eksellensmodellen* (ibid:316).

2.2.3 Programnivå: Kommunikasjonsstrategier

Som nevnt i begrepsavsnittet, legger Grunig vekt på planlegging, gjennomføring og evaluering av kommunikasjonstiltak når han definerer ISK. Jeg er derfor kommet helt inn i kjernen av hva Grunig mener skal til for å drive eksellent ISK, nemlig programnivået. På dette nivået har Grunig formulert en karakteristikk om at *kommunikasjonsplanene skal være håndtert på en strategisk måte av profesjonelle utøvere av ISK* (Grunig m.fl.2002:13,16,385). At kommunikasjonsplanene skal være basert på eksellensmodellen får også betydning på dette nivået. Med utgangspunkt i brobyggerfunksjonen, mener Grunig at utøveren av ISK vil komme frem til løsninger som passer både organisasjonen og den berørte interessenten i en eventuell konflikt eller uenighet. Som en del av målsettingen lages det strategiske kommunikasjonsplaner for å lede partene i riktig retning i denne prosessen. Kommunikasjonsstrategiene kan være proaktive eller reaktive alt ettersom de lages i forkant eller i etterkant av kommunikasjonsutfordringen.

Planlegging: skanning av omgivelsene

Communication programs generally are effective when they meet specific objectives such as affecting the cognitions, attitudes, and behaviours of both publics and members of the organization- i.e., the cognitive, attitudinal, and behavioural relationships between organizations and their publics. (Grunig og Grunig 2001:8)

Som beskrevet i Grunigs sitat, er det viktig å gjøre seg kjent med interessentenes ulike kognitive skjema før man kommuniserer et budskap. Dette for å kunne ta de riktige beslutningene på bestemte saker, samt for å utvikle langsiktige mål sammen med ledelsen. Strategier vil ikke bidra til å gjøre organisasjonen effektiv om de ikke er tilpasset målgruppen, og skal derfor være nøye planlagte og dra nytte av den viktigste informasjonen om målgruppene som er involvert (Grunig m.fl. 2002:12). Grunig mener den beste informasjonen fås ved å drive med en kontinuerlig prosess av toveis symmetrisk kommunikasjon med de berørte interessentene som det er viktig for organisasjonen å bygge et godt forhold til. Hvem de berørte gruppene er, kan være forskjellig for hver organisasjon og kan forandre seg over tid (ibid:270). Mens de faste givene kanskje vil være den strategisk mest berørte gruppen for Redd Barna i én periode og myndighetene i en annen, vil de ansatte være det under et ansettelseskutt. Utøveren av ISK har derfor et viktig strategisk og analytisk arbeid i planleggingsfasen, gjennom å lage et oversiktskart over organisasjonens situasjon der de mest kritiske gruppene i omgivelsene identifiseres. Disse forholdene må kartlegges på tre nivåer: hvem eller hva som er, eller kan bli, interessenter, berørte interessenter og utfordrende saker. Denne identifiseringen er basert på innhenting av informasjon og analyse av omgivelsene. Chun Wei Choo definerer *omverdensanalyse* som ”det å målrettet samle inn informasjon om hendelser, trender og aktører i en organisasjons omgivelser, og bruke denne kunnskapen til å planlegge fremtiden” (Ihlen og Robstad 2004:53).

I arbeidet med å lage et oversiktskart over omgivelsene er det viktig å tenke bredt for å få med seg alle de viktige gruppene. For å dele opp organisasjonens omgivelser i mindre og mer håndterlige deler, har Grunig laget noen segmenteringsprinsipper (Grunig m.fl. 2002:324, Ihlen og Robstad 2004:84). Formålet er å identifisere grupper i omgivelsene som har størst betydning for organisasjonen. Dette gjør det mer oversiktlig for utøveren av ISK å fokusere på kommunikasjonen med de viktigste gruppene i omgivelsene og følge endringene her. Grunig har laget en modell for hvilke variabler eller segmenteringsprinsipp utøveren kan dele omgivelsene inn etter (Grunig og Repper 1992:133). De viktigste segmenteringsprinsippene i denne oppgavesammenhengen, er at Redd Barna har identifisert sine berørte interessenter, slik at jeg kan analysere kommunikasjonsprosessen i relasjonen med to av dem.

Ifølge studier av Dozier, en av eksellensbokas forfattere, kan utøveren av ISK hente inn informasjon om organisasjonens omgivelser på tre måter (Dozier 1990). Utøvere som benytter en *formell tilnærming* bruker vitenskapelige metoder og teknikker for å få informasjon om omgivelsene,

som for eksempel innholdsanalyser, fokusgrupper eller ved å utarbeide kvalitative og kvantitative undersøkelser. En *uformell tilnærming* består kun av uformell og muntlig kommunikasjon mellom organisasjonen og omgivelsene, som for eksempel telefonsamtaler, møter eller uformelle samtaler. En *blandet tilnærming* består av en kombinasjon av de andre tilnærmingene. Eksellensundersøkelsen viste at eksellente avdelinger kombinerer formelle metoder med erfaring fra kommunikasjonslederen når de skal skanne omgivelsene (Grunig m.fl. 2002:209). Uformelle skanningsteknikker forløper slik ved siden av de formelle. I situasjoner hvor organisasjonen blir presset av aktivister, bruker selv de mindre eksellente avdelinger undersøkelser basert på en blandet tilnærming (ibid:26,406,410). Med hensyn til globaliseringen og en mye mer kompleks omgivelse vil en organisasjon måtte definere seg selv i forhold til omgivelsene i et mye raskere tempo enn før (ibid:445). Profesjonelle skannere er dermed enda viktigere i dag.

Gjennomføring: Kommunikasjonsstrategier

Etter at de strategisk berørte interessentene er identifisert, skal ISK-utøverne legge kommunikasjonsplaner for å håndtere konflikter og potensielle konflikter med disse. Hensikten med å legge proaktive planer for berørte interessenter er å utvikle initiativ fra organisasjonen som kan svare på både langsiktige og kortsiktige behov i omgivelsene, og for å kunne håndtere konflikter og potensielle konflikter (Grunig m. fl. 2002:465). Kommunikasjonsstrategier kan være basert på tanker og ideer om hvordan en skal gå frem, eller være konkrete handlingsplaner med bruk av analytiske verktøy. Disse planene kan operere på et overordnet nivå for hele organisasjonen, for bestemte områder av organisasjonen eller gjennom tiltaksplaner av en viss størrelse. Alle de tre nivåene må tas hensyn til i en problemløsning (Ihlen og Robstad 2004:79). De overordnede strategiene forankrer organisasjonen, mens delstrategier støtter opp om det overordnede målet. Strategiene legges for å opprettholde, vedlikeholde, forbedre eller forsterke forbindelser til interessentene, bygge opp om omdømme til organisasjonen eller spre informasjon (Moss og Warnaby 2000/2003:59).

Ifølge Grunig skal det legges en kommunikasjonsplan for hver av de berørte interessentene (Grunig m.fl.2002:389). Disse strategiene skal brukes kontinuerlig når organisasjonen kommuniserer med de berørte interessentene og skal ifølge Grunig legge vekt på åpenhet, stabilitet og tillit mellom partene, i tillegg til å klarlegge hvor stort engasjement organisasjonen skal ha. Strategiske kommunikasjonsplaner er dynamiske og de skal være mulige å endre kontinuerlig når relasjonen forandres. Strategisk ISK må derfor sees på som en kontinuerlig respons på utfordringer i omgivelsene (ibid:387). Kommunikasjonsplanene brukes i kommunikasjonen med interessentene før ledelsen tar beslutninger i saker, før saker er blitt til

kriser eller under kriser (ibid:146). Ifølge Grunig er det mest effektivt å bruke kommunikasjonsplanene før ledelsen tar beslutninger, da dette reduserer muligheten for at en av partene tar upopulære avgjørelser som fører til kriser. Undersøkelsen viste at det er vanskeligere å løse konflikten om organisasjonen ikke hadde en relasjon med interessenten før krisen (ibid:146). Undersøkelsen viste også at kunnskap om og praktisering av toveis informasjonsbaserte kommunikasjonsplaner var det viktigste kriteriet for eksellente planer, noe som styrker karakteristikken om at den strategiske rollen er viktig for eksellent ISK (ibid:355).

Gode kommunikasjonsplaner har vist god effekt på mange områder for organisasjonene i eksellensstudiet. Grunig tar likevel forbehold om verdiene av utfallene av kommunikasjonsstrategiene for relasjoner til styringsmaktene. Hovedårsaken til at relasjoner til myndigheter og andre ”lovpåleggere” reduserer verdiene av kommunikasjonsplanene, er at disse sakene ofte gjelder rigid lovgivning (Grunig m.fl. 2002:405). Ved uenighet kan det dermed være vanskelig å komme til et kompromiss ved uenighet ved hjelp av dialog. Det at myndighetene har en mindre positiv korrelasjon enn de andre interessentene, forklares med at relasjoner mellom organisasjoner og myndighetene ofte blir kontrollert direkte av advokater eller ledelsen. Dermed får ISK-avdelingen liten kontroll over disse kommunikasjonsplanene, selv om relasjoner til myndighetene er plassert i kommunikasjonsavdelingen på organisasjonskartet (ibid:440). En annen grunn er at relasjoner til myndighetene ofte er basert på lobbying, hvor grunnlaget for handlingene er personlige erfaringer og mellommenneskelige relasjoner. Disse praktikerne har ofte liten formell trening i kommunikasjonshåndtering. Fordi kunnskap er en stor faktor i å drive eksellent ISK, blir kommunikasjonsprogrammene i forhold til relasjonene til myndighetene mindre preget av eksellent kommunikasjon (ibid:440).

Evalueringsmålbare kommunikasjonsstiltak

Kommunikasjonsstrategier skal ha målbare mål, og en evaluering i etterkant vil vise om de er nådd. Evalueringen kan også gjøres i kommunikasjonsprosessen, ved at utøveren av ISK gjennom hele gjennomføringsfasen kan følge med på forandringer som skjer i relasjonene med de berørte interessentene eller i samfunnet generelt, og endre noe ved planene om nødvendig. Utøveren med en strategisk rolle har også mulighet for å klare opp i eventuelle misforståelser ved å ha en kontinuerlig kommunikasjon med berørte interessenter (Grunig m.fl. 2002:206). Ifølge Grunig skal ISK-avdelingen evaluere alle nivåene; program-, avdelings- og organisasjonsnivået, ved å preteste og etterprøve kommunikasjonsplanene, systemet for å bruke dem og organisasjonens retningslinjer og atferd (Grunig og Grunig 2001:9). I denne evalueringen ses det etter kortsiktige og langsiktige effekter av relasjonene med de berørte interessentene. Ifølge eksellens-

teorien skal evalueringen kunne svare på om initiativene er meningsfulle for begge partene og om nytteforholdet er gjensidig, eller om det er andre tiltak som er viktigere for organisasjonen å se på.

Metodene for innsamlingen av informasjon på planleggingsstadiet kan ofte brukes i evalueringsprosessen av relasjoner og tiltak (Grunig m.fl. 2002:209,392). Ved å benytte *uformelle metoder*, vil utøveren av ISK lytte til tilbakemeldinger og reaksjoner fra interessenter gjennom diskusjoner, telefonsamtaler, møter eller klager. Personlig møte gir signaler om nærhet, noe som kan bidra til å gjenopprette et tillitsforhold. Den *systematiske evalueringen* baserer seg på formell informasjon fra kvantitative og kvalitative spørreundersøkelser omkring forholdet de berørte interessentene har til organisasjonen, ved å benytte et utvalg som representerer disse. Her kan for eksempel Gallup utføre undersøkelser for organisasjonen både før og etter et fjernsynsprogram. En tredje mulighet for å evaluere tiltak er å undersøke og analysere *mediedekningen* av organisasjonen, for eksempel avisutklipp eller deltakelse i fjernsynsdebatter. Ifølge Grunig og Grunig (2001:9) skal profesjonelle ISK-utøvere bruke ulike metoder i ulike situasjoner. Selv om undersøkelsen viste at eksellente avdelinger bruker alle former for å evaluere kommunikasjonsplanene, viste den også at det kun er den systematiske evalueringen av kommunikasjonsstrategier som er overbevisende for ledelsen (Grunig m.fl. 2002:394,439).

Styrkeforholdet er kanskje den viktigste faktoren som virker inn på hvordan organisasjoner og interessenter samarbeider (Ihlen og Robstad 2004:71). Flere kritikere peker på at Grunigs strategier for samarbeid vil kreve altfor mange ressurser av organisasjonen til at den vil være villig til å arbeide ut fra denne metoden. Å etterfølge kriteriene for ISK-aktivitetene i eksellensmodellen gjelder derfor kun for organisasjoner med mange ressurser som har mulighet til å bruke lang tid i beslutningsprosesser og ha ansatte til å overvåke relasjoner i omgivelsene. Flere kritikere mener derfor styrkeforholdet mellom organisasjon og omgivelsene ofte er skjevt, og at dette påvirker samarbeidet og utfallet for beslutningene som tas (Grunig m.fl. 2002). L'Etang (1996:97) mener ressursbruken gjør ISK eksklusiv for eliten, da hun stiller spørsmålsteget ved hvem som skal representere de mindre ressurssterke gruppene i en eventuell konflikt. Hun hevder at ISK er utviklet for at organisasjonene skal få enda større påvirkning og makt. Selv om berørte interessenter og organisasjoner ifølge Grunigs definisjon har konsekvenser for hverandre (Grunig m.fl. 2002:324), vil de berørte interessentene i mange tilfeller ikke ha en reell mulighet til å forsvare standpunktet sitt. Da Grunig definerer maktbalanse som et kriterium for en god relasjon (ibid:553), vil eksellensmodellen dermed falle igjennom på grunn av det skjeve styrkeforholdet mellom partene som kritikerne skisserer. Grunig svarer på kritikken ved å forklare at det er ISK-utøvernes oppgave å finne denne balansen mellom partene. Fordi begge parter er avhengige av hverandre, må de forsøke å strebe etter en balansert løsning på alle saker, da det

tross ressurser de ulike partene måtte inneha, vil være best for en langsiktig relasjon. I tillegg argumenterer Grunig for at symmetrisk kommunikasjon vil kreve mindre ressurser enn det å hele tiden skulle prøve å få andre til å endre mening mot sin vilje. Kritikere svarer med at ISK-aktivitetene likevel gjør forholdet mellom store organisasjoner og mindre grupper av interessenter ubalansert, da organisasjonene selv velger hvem de vil samarbeide med ut fra hva som gagnar organisasjonen (Cheney og Christensen 2001:181, Leitch og Neilson 2001:129). De peker på Grunigs segmenteringsprinsipper som gir forslag til hvordan organisasjonene kan velge ut grupper de vil samarbeide med. På denne måten tar eksellensmodellen også for lite hensyn til samfunnet som helhet, ved at organisasjonen skal innlede samarbeid med noen utvalgte berørte interessenter i omgivelsene. Grunig forsvarer teorien med å forklare at segmentering er basert på interessentenes tolkning av en situasjon og påfølgende oppførsel, ikke på hvem organisasjonen ønsker å samarbeide med og skape relasjoner til (Grunig m.fl. 2002:324).

Det er noen teoretikere som ikke nødvendigvis ser på ubalansen mellom organisasjoner og interessenter som noe negativt, ofte av politiske og økonomiske grunner (Friedman 1970, Van der Meiden 1993). Ved å forsøke å agitere for en felles løsning i eksellensmodellen, blir ISK-utøveren en aktivist innenfor organisasjonen som bringer mikropolitiske prosesser inn i beslutningstakingen og som tar vare på interessentene i denne prosessen. Enkelte kritikere er betenkelige til at organisasjoner på denne måten skal bruke tid og energi på å være en samfunnsaktør og gjøre alle til lags. Organisasjoner er til for å skape arbeidsplasser og tenke økonomisk profitt, ikke for å ta hensyn til alle grupper i omgivelsene; det er politikernes jobb. De hevder at organisasjoner ikke skal være sosiopolitiske institusjoner som Grunig mener, hvor skillet mellom forretninger og omgivelser er mindre distinkt (Friedman 1970, Brønn og Brønn 2003:293).

Ifølge Botan og Taylor (2004:651) er det ikke ukjent at teoretikere innenfor kommunikasjonsfaget må gjøre rede for deres ontologiske (hvordan de oppfatter essensen av et fenomen) og epistemologiske (hvordan de tilegner seg kunnskap) grunnlag. Grunigs holistiske tankegang omkring praksisen av ISK har altså også skapt diskusjoner. I tillegg til de ovennevnte politiske og økonomiske kritikkpunktene, er ressursproblematikken nevnt tidligere også med på å stille spørsmålstegn ved Grunigs ontologiske tanker omkring eksellensmodellen. Er symmetri og konsensus egentlig oppnåelig når det er så mange restriksjoner for balanse mellom partene, når dialog sjelden foregår på en avveid måte og partene vanligvis ikke har et likt fundament når det gjelder ressurser? Kritikere hevder at Grunigs eksellensmodell tar utgangspunkt i at ISK handler om utilitarisme, altså å skape mest mulig lykke for flest mulig, men at det i realiteten er for mange restriksjoner for den åpne diskusjonen som ligger til grunn for dette (Ihlen og Robstad 2004:197). Coombs og Holladay (2007:37) mener ISK gjennom tidene har fått et urettferdig dårlig rykte,

men at det er misvisende å anta at dialog i en symmetrisk relasjon ikke vil involvere ”some form of persuasion” og dermed ikke er like etisk begrunnet som hos Grunig. Coombs og Holladay har vanskelig for å tro at en dialog mellom partene kan være nøytral og mener at noen interesser vil favoriseres over andre. Dette gjør at organisasjoner og interessenter sjelden er likeverdige.

Det er flere som angriper eksellensmodellens etiske motiv i forhold til hensiktene organisasjonene kan ha for å utøve ”eksellent” ISK. Disse påpeker at store organisasjoners ofte profesjonelle bruk av teknikker og metoder for retorikk gjør at ISK alltid er asymmetrisk, enten det er bevisst eller ubevisst, fordi mindre grupper og organisasjoner ofte stiller dårligere når det kommer til bruk av retoriske virkemidler (Pieccka 1996:155, Grunig m.fl. 2002:323). Heath (2000:71) derimot, mener at det er nettopp retorikken som reduserer forskjellen mellom store organisasjoner og de berørte interessentene. Han mener partene befinner seg på en åpen markeds plass for meningsutvekslinger og at det beste argumentet vinner diskusjonen, de mindre gruppene ofte med hjelp fra media. Denne åpne markeds plassen tillater interessentene å dele og forstå ideer før organisasjonene tar en beslutning. På denne måten gjør retorikken partene uavhengige av ressursforrådet. Heath stiller dermed spørsmål ved det ontologiske grunnlaget for Grunigs teorier og sidestiller sine egne med dem. Coombs og Holladay (2007:42,76) er uenige i dette retoriske perspektivet på ISK. De mener retorikk ikke kan brukes som et demokratisk argument, da retorikk er et verktøy som blir brukt for å overtale og fordi det i stor grad er et våpen for de ressurssterke. Selv om retorikk kan løse vanskelige situasjoner for mindre grupper i noen situasjoner, kan retorikk overhodet ikke løse ressursproblematikken i andre (Ihlen u.u.:20). I realiteten vil verken ressurser eller bruk av retorikk være variabler som gir en garanti for å vinne en sak, verken for store organisasjoner eller for interessentene.

Pieccka (1996:146) mener det legges altfor stor vekt på det systemteoretiske i den generelle teorien omkring ISK, og Grunig er selvfølgelig ikke noe unntak. Grunigs teorier går ut fra et epistemologisk syn der kunnskapen oppstår i en interaksjon mellom delene; i informasjonsinnhenting mellom ISK-utøveren og interessenten. Som nevnt i begrepsavsnittet, definerer Grunig begrepet kommunikasjon som den atferden individer, grupper eller organisasjoner har når de flytter budskap mellom hverandre. Hos Pieczka derimot, får mennesket en mye større og mer fremtredende rolle enn det får i Grunigs systemteoretiske tilnærming. Pieczka mener at kunnskapen ligger i selve subjektet og at kommunikasjon best kan forklares gjennom den sosiale konteksten. Hos Grunig oppstår kunnskapen som en del av et nettverk, noe Pieczka kritiserer som en altfor strukturell tankegang (Grunig m.fl. 2002:328). Den systemteoretiske tilnærmingen til ISK legger for lite vekt på tolkningsaspektet mellom partene i kommunikasjonsprosessen, og Grunig går heller ikke inn og ser på tekstene organisasjonen

produserer og hvordan disse skaper mening fra avsender til mottaker (Coombs og Holladay 2007:36, Ihlen u.u.:17). Moss og Warnaby (2000/2003:80) er enige i at den strategiske håndteringen av ISK som Grunig legger frem følger et altfor logisk og rasjonelt mønster, og mener at ISK-utøveren får en altfor lineær rolle. De mener karakteristikene for ISK ignorerer at det kan være en mer adaptiv og kanskje fortolkende orientering, og er dermed enige med Pieczka i at kommunikasjonen må forklare mer subjektivt.

Gjennom dette teorikapitlet har jeg presentert flere kritiske innvendinger til teorien som vil fungere som verdifulle innspill til analysen i oppgaven. I min undersøkelse av den praktiske utøvelsen av eksellensmodellen og teorien bak, vil jeg spesielt legge vekt på eksellensteoriens strukturelle tilnærming til ISK. Karakteristikene som er presentert i dette kapitlet vil danne et praktisk-analytisk rammeverk for analysen ved å sammenligne Redd Barnas organisering av kommunikasjonsaktivitetene med dem. Det strukturelle tankesettet til Grunig kan være med til å forklare i hvilke deler av prosessen hvor utfordringene for Redd Barna ligger, hvor vinn-vinn-løsningen er et optimalt produkt av denne prosessen. I tilnærmingen mangler det imidlertid gode teknikker for å måle om partene faktisk kommuniserer toveis og symmetrisk, og om partene i realiteten har kommet frem til en vinn-vinn-løsning. For å kunne beskrive og analysere ”eksellente” kommunikasjonsaktivitetene i praksis, har jeg i tråd med Pieczkas kritikk valgt en mer subjektiv orientering til kommunikasjonsbegrepet enn Grunigs systemteoretiske tilnærming til begrepet. Ved å supplere eksellensteorien med koorieringsteorien tar jeg hensyn til en fortolkning av budskap mellom personene som kommuniserer.

2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert eksellensmodellen og eksellensteorien, og de begreper og ideer som ligger til grunn. Hensikten er å kunne skape et godt grunnlag for analysen av Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter. Den strukturelle tilnærmingen til ISK vil danne rammeverket for analysen. I første omgang for å undersøke om Redd Barna organiserer sine kommunikasjonsaktiviteter i forhold til de 14 karakteristikene. I andre omgang for å analysere kommunikasjonsaktivitetene i praksis. Underveis i kapitlet har jeg trukket frem de kritikkpunktene som er mest aktuelle i forhold til oppgavens problemstilling, og vil bruke disse synspunktene og refleksjonene aktivt i analysen i tilknytning til mine funn. Kritikken av den strukturelle tilnærmingen Grunig har til kommunikasjon er spesielt fremtredende i og med at jeg selv har valgt en mer subjektiv tilnærming til analysen av kommunikasjonsaktivitetene.

Kapittel 3: Koorienteringsforskningen: Måling av relasjoner

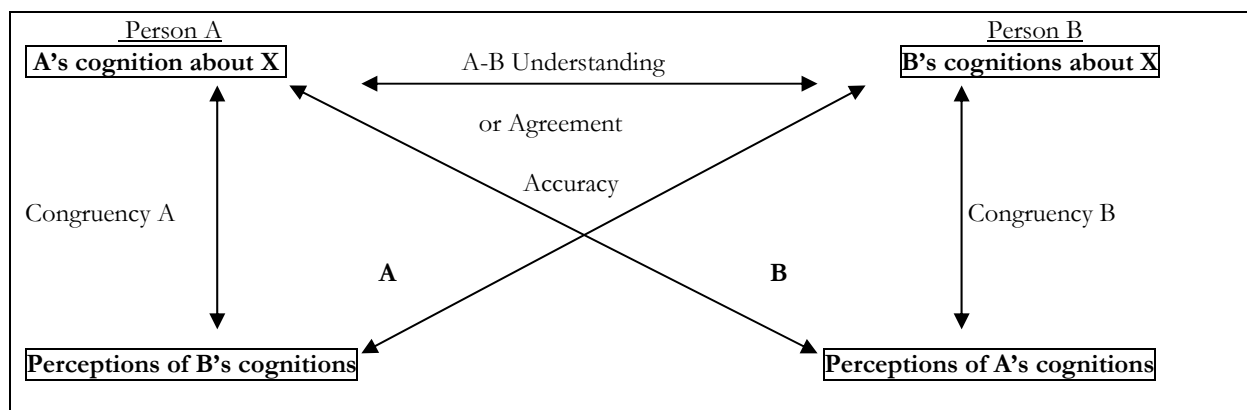
I en konflikt mellom organisasjon og interessent, skal det ifølge Grunig kommuniseres symmetrisk, slik at begge parter får større forståelse og tillitt til hverandre. Ved å kommunisere for å oppnå bedre forståelse for hverandres synspunkter, og dermed forandre orienteringene til hverandre og til den felles saken, vil partene kunne arbeide seg frem til et kompromiss som begge er fornøyd med (Grunig og Hunt 1984:127). Grunigs eksellensteori tar derimot lite hensyn til partenes kognitive skjema i en slik prosess. Selv om koorienteringsmodellen har eksistert i over tretti år, er den basert på mange av premisene i dagens organisasjonsteori, og kan brukes i mange ulike forskningsprosjekt innen kommunikasjon (Brønn og Brønn 2003:298). Innenfor ISK blir modellen brukt for å analysere kommunikasjonen mellom organisasjoner og interessenter vedrørende felles saker, og for å undersøke om partene kommuniserer symmetrisk (Grunig og Hunt 1984:127). Koorienteringsmodellen vil i denne oppgaven fungere som et teoretisk bidrag for å undersøke om Redd Barna og deres berørte interessenter kommuniserer i henhold til eksellensteorien, og om eventuelle vinn-vinn-løsninger er reelle. Kapittelet innledes ved å se nærmere på koorienteringsforskningens opprinnelig hensikt, før jeg forklarer hvordan koorienteringsmodellen kan bidra til å svare på problemstillingen i denne oppgaven.

3.1 Koorienteringsmodellen

Koorienteringsforskningen tar utgangspunkt i koorienteringsmodellen som Theodore Newcomb etablerte i 1953. Newcomb brukte begrepet "koorientering" i et A-B-X system, hvor han refererte til den samtidige orienteringen mellom to personer A og B, og et eksternt objekt X (Chaffee og McLeod 1973:465, Suzuki 1997:151). Flere forskere ble inspirert til å jobbe mer med koorienteringsbegrepet og personlighetpersepsjon på 50- og 60-tallet. Fem forskningstradisjoner i sosialpsykologi har særlig lagt grunnlaget for de videreutviklede modellene, nemlig Wirths konsensustilnærming (1948), symbolsk interaksjonisme med blant andre Cooley (1902) og Mead (1934), psykoterapi med Sullivan (1949), koorientering med Newcomb (1953) og personpersepsjonsforskning med Taiguri (1958) (Chaffee og McLeod 1973:470-475). Felles for disse er at forskningen ligger innenfor mellommenneskelig kommunikasjon, som er et område innenfor fagfeltet kommunikasjon med hovedvekt på relasjoner mellom mennesker.

Chaffee og McLeod bidro til utviklingen av Newcombs modell ved å kombinere den med terminologi og målingstilnæringer fra personpersepsjonsforskning, og utviklet en toveis målingsmodell for å studere holdningsendringer. Chaffee og McLeod var opptatt av hvilke evalueringer hver person gjorde seg om ulike objekt. Mens Newcombs originale modell så på personene A og B som en relasjon hvor personene hadde et likt utgangspunkt med samme status

og samme adgang til kommunikasjonskanaler, forventet McLeod og Chaffee at personene hadde ulike persepsjoner i koorieringssituasjonen (Chaffee og McLeod 1968:661). De tok hensyn til individers kognitive skjema, som er en subjektiv oppfatning av omgivelsene. Avhengig av de underliggende antakelser, verdier og tro som mottakeren har, kan en sak bli oppfattet og tolket på ulike måter. Hva personer har opplevd tidligere i livet er dermed med på å forme oppførselen deres, inkludert hvordan de løser problemer, samler inn og prosesserer informasjon, evaluerer, tar valg og så videre. Det er disse personlige erfaringene som kan skape misforståelser i kommunikasjonen (Brønn og Brønn 2003:296). McLeod og Chaffees modell tar dermed hensyn til mer komplekse og flertydige situasjoner, hvor personer har ulike roller, hensikter og erfaringer, enn den forutgående koorieringsmodellen.



Figur 3: Målingsmodellen av Chaffee og McLeod (1973)

Chaffee og McLeods modell er unik da den kan brukes til å måle relasjonen mellom to individer, organisasjoner eller grupper av individer på spørsmål som vedrører felles sak, på bakgrunn av innsikt i hverandres synspunkter. Koorieringsmodellen tar utgangspunkt i at oppfatningene som to parter har om hverandre, påvirker hvordan de forholder seg til hverandre. Modellen kan brukes til å belyse både intrasubjektive system, som peker innover og refererer til en forståelse av en selv, og mellommenneskelige system hos personer og deres kognitive transaksjoner seg imellom, i forhold til evalueringer av eksterne objekter. Modellen vil derfor inkludere variabler som en enkelt person vil utelate i kommunikasjonsprosessen (Chaffee og McLeod 1968:662). Modellen identifiserer fire typer relasjoner som kan påvirke interaksjonen mellom to personer, nemlig *samsvar* (congruency), *nøyaktighet* (accuracy), *enighet* (agreement) og *forståelse* (understanding). Til sammen brukes disse variablene til seks målinger i kommunikasjonsprosessen.

Ifølge Chaffee og McLeod er det en forutsetning for målingene at det har vært kommunikasjon mellom koorieringsparene. I startfasen av kommunikasjonsprosessen gjør partene seg opp en mening om saken og den andre personen. Chaffee og McLeod (1968:662) antar at hver person i et koorieringspar har to ulike kognisjoner: ens egne evalueringer av

saken og ens persepsjon av den andres evalueringer av saken. Variabelen *samsvar* måler graden av samsvaret mellom personens egen kognisjon og personens persepsjon av den andres kognisjon. Det den andre personen faktisk tenker er ikke inkludert her. Utgangspunktet for kommunikasjonen, for eksempel hvor like de kognitive skjemaene til partene er, eller holdningen til ideen (om den tolkes positivt eller negativt), påvirker graden av samsvaret og dermed effekten av kommunikasjonen. Objektivt sett er denne variabelen ikke mellommenneskelig, men intrapersonlig, da det er en personlig erfaring. Fordi ingen har like kognitive skjema og dermed tolker situasjonen ulikt, måles variabelen for samsvar for begge personene.

Siden mennesker har ulike individuelle opplevelser og orienteringer av virkeligheten, må man gå utenfor deres sosiale virkelighet for å trekke ut den objektive sosiale virkeligheten (Chaffee og McLeod 1973:485). En ytre observatør av systemet måler koorienteringen mellom personene, ved å undersøke graden av likhet, eller kognitiv overlapping, mellom orienteringene til person A og B, altså i hvilken grad de to partenes ideer er samstemte. For å kunne beskrive og forstå en persons mening ("opinion") om et objekt, skiller Chaffee og McLeod mellom begrepene "salience", som er "a person's summary evaluation of one object based on his history of experience with it", og "pertinence" som er "a single discrimination between two objects on the basis of a single common attribute" (Chaffee og McLeod 1973:479). Selv om det finnes mange mulige evalueringer gitt de ulike kognitive skjemaene, kan man få en generell idé ved å skille mellom *enighet* og *forståelse* i målingen av kommunikasjonen mellom koorienteringsparet. Når begge personene har den samme helhetlige evalueringen av et objekt ("saliences"), er det en situasjon av enighet. Når de individuelle evalueringene ligner hverandre når det gjelder hva de tilegner et objekt ("pertinences"), finnes en forståelse. Variabelen enighet måler den mellommenneskelige kommunikasjonen. Selv om kommunikasjon ofte øker graden av enighet mellom to personer, er det på grunn av særegne opplevde erfaringer tvilsomt at de vil bli helt enige i evalueringene deres, uansett hvor mye de kommuniserer (Chaffee og McLeod 1968:663). Chaffee og McLeod supplerer derfor med kriteriet forståelse, for bedre å kunne måle effekten av kommunikasjonen. "Understanding is agreement on "what the situation is"" (ibid:664). I teorien kan personer oppnå fullkommen forståelse for hverandres synspunkt, og kommunikasjon er sannsynligvis den beste, og kanskje den eneste, måten å oppnå dette.

Selv om man er enige i hva man snakker om, kan likevel overensstemmelsen mellom det som blir sagt og den andres oppfatning av budskapet være sprikende. Chaffee og McLeod mener at de variablene som hittil er nevnt, derfor ikke er nok til å måle koorienteringen. De inkluderer en fjerde variabel, nemlig *nøyaktighet*, som de mener best viser effekten av kommunikasjonen. Variabelen måler i hvilken grad en persons vurderinger av en annen persons evalueringer,

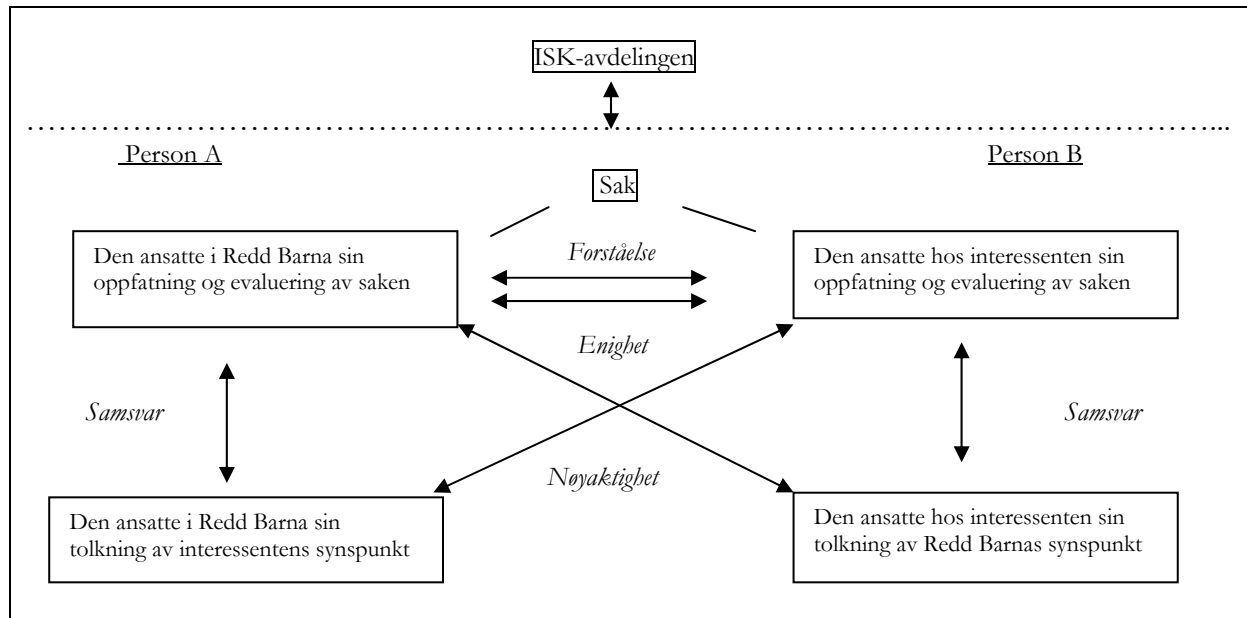
stemmer overens med hva personen faktisk tenker. Jo mer to personer koorienterer ved å kommunisere deres private verdier til hverandre, jo mer nøyaktig vil tolkningen av den andres verdier bli. Om graden av nøyaktighet er lav, vil kommunikasjonen bli mindre effektiv. Teoretisk sett vil to personer kunne oppnå en perfekt nøyaktighet via kommunikasjon (Chaffee og McLeod 1968:663). Da nøyaktighetsvariabelen ikke er en direkte erfaring for A og B, vurderes den av observatøren. Som for samsvar er det en måling for hver person, og modellen inneholder dermed seks målinger.

Variablene i koorienteringsmodellen er avhengige, noe som betyr at alle variablene må være med for å kunne måle effekten av kommunikasjonen, og at variablene påvirker hverandre. Når graden av enighet er lav og samsvar høy, vil nøyaktigheten være tilsvarende lav. Hvis både enighet og samsvar er høye eller lave, er nøyaktigheten høy (Chaffee og McLeod 1968:662). Fordi personer kan ha samme forståelse av en sak uten å være enig i den, kan nøyaktighet, samsvar og forståelse derfor være høye, mens enigheten fortsatt kan være lav. Endring i én av variablene enighet, samsvar og nøyaktighet vil gi virkninger på de andre når den tredje er holdt konstant. Dette betyr at om for eksempel variabelen enighet blir holdt konstant og høy, samtidig som graden av nøyaktigheten stiger, vil graden av samsvar øke tilsvarende. Om variabelen enighet blir holdt konstant og lav, samtidig som graden av nøyaktigheten stiger, vil graden av samsvar avta (Chaffee og McLeod 1968:664, 1973:482). Ifølge Brønn og Brønn (2003:302) er forståelse den viktigste delen av kommunikasjonsprosessen. Om personene ikke har en forståelse for den andre, kan de heller ikke nå en høy grad av nøyaktighet. Personene som kommuniserer må ha noe felles i måten de oppfatter saken på, ellers er det vanskelig, om ikke umulig, å kommunisere. Om det er en lav grad av forståelse, vil graden av nøyaktighet nødvendigvis være lav.

3.2 Koorienteringsmodellen brukt på Redd Barna og deres interesser

Koorienteringsmodellen kan brukes både i kvantitative og kvalitative undersøkelser, avhengig av hvor mange analyseobjekt det er i undersøkelsen (Færavaag 1999, Brønn og Kutzschenbach 2006). I dette studiet skal jeg gå i dybden på hvordan Redd Barna kommuniserer med to av deres berørte interesser i saker hvor partene har hatt en uenighet. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven skal hjelpe meg til å undersøke den helhetlige kommunikasjonspraksisen i forhold til karakteristikkene for eksellent ISK, og hvorvidt Redd Barna klarer å finne løsninger i konfliktsituasjoner som ligger i en vinn-vinn-sone, slik eksellensteorien foreskriver. Jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming, noe jeg forklarer nærmere i neste kapittel. Koorienteringsmodellen vil være et teoretisk bidrag for å utdype kommunikasjonsprosessen mellom Redd Barna og de berørte interessentene for å undersøke om partene oppfatter at de har nådd en vinn-vinn-sone i

en konkret sak, og om de faktisk har gjort det i realiteten. Jeg har tilpasset modellene fra Chaffee og McLeod (1973:484), Grunig og Hunt (1984:128) og Brønn og Brønn (2003:297) til problemstillingen i oppgaven og vil bruke følgende modell i analysen:



Figur 4: Koorieringsmodellen brukt på Redd Barna og interessentene deres

Som nevnt i det foregående kapittelet, er Grunig opptatt av ISK-utøveren som brobygger mellom organisasjon og interessent, hvor rollen er å motivere partene til å nå en vinn-vinn-sone. For å løse hovedproblemstillingen i oppgaven, vil Grunigs teorier om ISK-avdelingens rolle i kommunikasjonsprosessen suppleres ved at ISK-avdelingen får en egen "boks" i koorieringsmodellen. Fordi dette ikke er en variabel som tas med i målingen av de opplevde variablene, har jeg satt inn en stiplet linje som skiller ISK-avdelingen fra de resterende variablene.

Tatt i betraktning deres grunnlag for å eksistere, har Redd Barna, UDI og Barneombudet relativt like organisasjonsverdier, og dette vil ifølge Chaffees og McLeods forskning være et godt utgangspunkt for å måle kommunikasjonen. Fordi koorieringsmodellen måler hver person, heller enn en gruppe, er det best å måle koorieringen på to personer (Chaffee og McLeod 1973:489). Jeg vil derfor velge ut en person fra hver part som skal representere organisasjon og interessent. Koorieringen påvirker individenes kognitive skjema, og vil til slutt påvirke de andre ansatte i organisasjonen (Suzuki 1997:152). I analysen av koorieringsparene, hvor den felles saken er en uenighet mellom Redd Barna og UDI/Barneombudet, spiller de kognitive skjemaene blant annet inn på innsamling av informasjon, kommunikasjonsprosessen, problem-løsningen, og evalueringen. Organisasjonskulturen spiller en viktig rolle i hvordan disse oppgavene håndteres (Brønn og Brønn 2003:293). Det er derfor en gjensidig påvirkning mellom

individ og organisasjon i koorieringssituasjonen. Om Redd Barna følger Grunigs karakteristikk for eksellent ISK i praksis, vil ISK-utøverens meningsstrukturer ha stor innflytelse på hvilken informasjon som velges ut i første runde, og dermed hvilke deler av informasjonen som undervurderes eller ignoreres. Denne ubeviste utvelgelsen av informasjon, forsterker de kognitive skjemaene som personene i koorieringsparet allerede innehar (Brønn og Brønn 2003:301). Om det ikke er samsvar mellom partene, vil dette føre til at interessentenes allerede dårlige inntrykk av organisasjonen forsterkes eller opprettholdes også etter kommunikasjonen. Dette gjør påfølgende arbeid for ISK-utøveren enda vanskeligere. Differansen som kan oppstå mellom hva partene sier og hva de faktisk gjør, kan gjøre det vanskelig for ISK-utøveren å oppfatte graden av variabelen nøyaktighet mellom organisasjonen og den berørte interessenten.

Å kommunisere med noen som har lignende kognitive skjemaer som en selv, er lettere enn å kommunisere med noen som ikke har lignende erfaringer og verdier. Likevel er ikke det å ha delte kognitive skjema noen garanti for å unngå misforståelser. Organisasjonen og ISK-utøveren må derfor prøve å finne ut, og forstå, hvilke tanker og meninger interessenten har (hver interessent-gruppe kan ha ulike oppfatninger), samtidig som de må være forberedt på å oppdatere deres egen verdensanskuelse. Dette er en stor utfordring, men på denne måten vil organisasjonen også utvikle seg (Brønn og Brønn 2003:301). Newcomb utviklet i sin tid en teori om "strain toward symmetry", som betegner anstrengelsen mot symmetri når to personer kommuniserer om en sak (Chaffee og McLeod 1968:665). Inspirert av symmetribegrepet, utførte Chaffee og McLeod (1968:668) noen studier som viste at personer som liker hverandre og kommuniserer mye sammen, har en tendens til å øke graden av samsvar og enighet (i den grad deres persepsjon er nøyaktige). Personer som misliker hverandre derimot, vil i forhold til samsvarsprinsippet ha en synkende grad av samsvar og enighet som et resultat av kommunikasjonen. Det er grunn til å tro at koorieringsparene som skal analyseres i oppgaven har mange felles evalueringer. Det kan derfor antas at de til tross for uenigheter seg imellom, vil oppnå høy forståelse og nøyaktighet av hverandres synspunkter. Høy nøyaktighet behøver ikke være tegn på at partene har en god relasjon. Det er også mulig at kun en av partene i relasjonen er nøyaktig i sine oppfatninger. Her blir det dermed et skjevt forhold med lite samsvar mellom partene, hvor nøyaktigheten kan være lav mellom Redd Barna og interessenten, men høy mellom interessenten og Redd Barna. Om interessenten har en negativ evaluering av saken, mens organisasjonen har en positiv, vil det vise at enighet og forståelse er lav. Mer kommunikasjon vil kunne øke disse variablene, og da mest nøyaktighet, men ikke i like høy grad enighet. Det er altså vanskelig å nå enighet (Grunig og Hunt

1984:129). Om ISK-avdelingen påvirker relasjonen på den måten de ønsker, og får partene til å søke etter ”strain toward symmetry”, kan en høy grad av enighet oppstå.

Ved hjelp av kooriteringsmodellen kan jeg altså undersøke hvor symmetrisk partene opptrer i forhold til hverandre. Jo større likhet det er mellom boksene, jo bedre og mer etisk riktig er kommunikasjonen i tråd med symmetrisk kommunikasjon. Høy grad av enighet, nøyaktighet og samsvar vil indikere en symmetrisk relasjon, mens lav grad av variablene vil antyde mulig asymmetri. I tråd med Grunigs teorier vil det i tilfeller hvor partene ikke endrer synspunkter etter kommunikasjon med hverandre, være grunn til å anta at relasjonen ikke er så symmetrisk som først antatt (Færavaag 1999:21, Grunig og Hunt 1984:127, Grunig 2001:12, Grunig m.fl. 2002:356-358). Forbindelsene mellom boksene i modellen poengterer de ulike potensielle kildene for misforståelse og feil i kommunikasjonsprosessen mellom Redd Barna og UDI/Barneombudet. Innholdet og teorien bak kooriteringsmodellen vil derfor være med på å ”[...] lead to increased learning on both sides of the issue and over the long term will tend to enhance the quality of the interactions” (Brønn og Brønn 2003:301). Dozier og Ehling foreslår fire kooriteringssituasjoner (Dozier og Ehling 1992:180) for relasjonene mellom partene:

1. Enhetlig konsensus - partene er enige og har et riktig bilde av hverandres evalueringer
2. Uenighet – partene er uenige og har et riktig bilde av hverandres evalueringer
3. Falsk uenighet – partene tror de er uenige, men misoppfatter den andres evalueringer
4. Falsk enighet – partene tror de er enige, men misoppfatter den andres evalueringer

Hvilken kooriteringssituasjon Redd Barna befinner seg i med deres berørte interessenter, vil gi svar på om de har kommet i en reell vinn-vinn-løsning.

3.3 Oppsummering

De teoretiske perspektivene i kooriteringsmodellen bidrar til en grundigere analyse for å finne svar på oppgavens problemstilling. Partenes kognitive skjema har en langt større rolle i kommunikasjonsprosessene i kooriteringsteorien enn i eksellensteorien. Kooriteringsmodellen tar hensyn til gradene av organisasjonens og interessentens opplevde enighet, nøyaktighet, samsvar og forståelse mellom partene. Ved å velge ut to kooriteringspar mellom Redd Barna og de to berørte interessentene i oppgaven, kan jeg ved hjelp av en egen kooriteringsmodell undersøke hvor symmetrisk kommunikasjonen mellom partene er, og også hvordan kooriteringen har påvirket kommunikasjonsprosessene frem mot en løsning. Videre kan jeg undersøke om en eventuell løsning i en vinn-vinn-sone er basert på symmetrisk kommunikasjon ifølge eksellensteorien, eller om løsningen er basert på feil premisser. Løsningene på uenighetene plasseres i Dozier og Ehlings (1992:180) fire kooriteringssituasjoner.

Kapittel 4: Metodiske tilnærminger

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de metodiske valgene jeg har tatt i forhold til utvalg, datainnsamling og databehandling. Jeg innleder kapittelet med å forklare hvorfor jeg har valgt casestudie som metodisk innfallsvinkel. Deretter vil jeg redegjøre for hvilke metoder jeg har valgt for å få svar på de to delproblemstillingene. Til slutt tar jeg for meg begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, og ser nærmere på noen metodiske utfordringer jeg har støtt på underveis.

4.1 Casestudie

For å svare på hovedproblemstillingen i oppgaven, har jeg valgt å gjennomføre en empirisk undersøkelse. Jeg må i dybden på et fenomen for å se hvordan Grunigs teorier gjennomføres i praksis, ved å undersøke om fenomenet samsvarer med karakteristikkene for eksellent ISK og om løsningen på konflikter med interessentene havner i en vinn-vinn-sone. Fokus på innhold og betydning av kommunikasjonen mellom organisasjon og interessent, gjør hensikten med kvalitative undersøkelser velegnet til oppgavens formål. Kvalitativt orienterte undersøkelser søker å gå i dybden på det fenomenet som undersøkes ved å fokusere på relasjoner mellom individer, og kan gi økt forståelse og innsikt i saker og situasjoner (Dalen 2004:16). I forhold til oppgavens formål, fant jeg at et casestudium var det mest hensiktsmessige blant de kvalitative metodevalgene. Casestudier kartlegger mange egenskaper hos én eller noen få enheter, og kan ved omhyggelig valg av case bidra til å avprøve en teori (Østbye m.fl. 2002:245).

Ved å gå i dybden kan vi finne ut hvorfor denne casen tilsynelatende avviker fra teorien. Det kan vise seg at den overflatiske innledningsbetraktningen var feil, og at teorien ikke utfordres av denne casen, og da vil sjølsagt teorien bli styrket. Det vil vise seg at vi finner hvorfor denne casen avviker, og da vil teorien kunne presiseres. (Østbye m.fl. 2002:245)

Oppgavens omfang avgrenses ved at jeg har valgt et casestudium, hvor jeg undersøker én enhets relasjon med to berørte interessenter. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i én organisasjon og to interessenter for å gjøre en dyptgående analyse av organisasjonen i forhold til karakteristikkene, samtidig som jeg kan gjøre en sammenlignende analyse av interessentene. Ved å sammenligne funn fra to ulike interessenter, sikrer jeg et bredere perspektiv i oppgaven og mer kunnskap omkring hvordan konflikter håndteres mellom Redd Barna og deres berørte interessenter. Samtidig er oppgaven avgrenset til to relasjoner for å kunne gjøre en grundigere analyse av kommunikasjonen mellom partene.

Oppgavens problemstilling krever en større analyse av de formaliserte ISK-aktivitetene i Redd Barna og kommunikasjonsprosessen med berørte interessenter i praksis. For å tilnærme meg svar på problemstillingene, har jeg nytte av å kombinere ulike typer datamateriale, noe et

casestudie åpner for. Ifølge Østbye m.fl. (2002:34) er det fruktbart å kombinere ulike typer data for å se om de gir en sammenfallende beskrivelse. Ulike typer kilder gir et mer detaljert innsyn i sakene og supplerer hverandre. Jeg har valgt å benytte datatriangulering mellom kvalitative intervju, dokumentanalyse og spørreskjema. Alle metodene er kvalitativt orienterte fremgangsmåter da hensikten er å fokusere på innhold og betydning i kommunikasjonsprosessen mellom organisasjon og interessent.

4.2 Bakgrunn for valg av case og interessenter

Valg av case har vært en svært viktig del av oppgaven. For å finne en organisasjon som kommuniserer i samsvar med Grunigs karakteristikker, stilte jeg en del kontrollspørsmål til organisasjonene jeg kontaktet. Det vanskeligste var å finne organisasjoner med en egen avdeling for ISK som var separert fra markedsavdelingen, og ansatte i ISK-avdelingen med akademisk kunnskap innenfor ISK. I tillegg krevde oppgavens problemstilling adgang til sensitive opplysninger som kommunikasjonsstrategier og konflikter med berørte interessenter. Jeg brukte derfor lang tid på å finne et case, og var i kontakt med både private og offentlige organisasjoner. Valget falt på Redd Barna etter et uformelt intervju med Hans Petter Overvoll i ISK-avdelingen. Det så ut til at organisasjonen oppfylte de fleste av karakteristikkene, samtidig som de ansatte var villige til å dele informasjon. Utgangspunktet for å velge Redd Barna som case i oppgaven var derfor meget godt.

Redd Barnas berørte interessenter er blant annet faginstanser, andre organisasjoner som driver med barnepolitiske spørsmål, departement, forvaltere, ansatte og givere. For å få tidsavgrensede analyseobjekt, måtte jeg i valg av koorieringspar ta utgangspunkt i to berørte interessenter som Redd Barna hadde hatt en uenighet med, men hvor partene var kommet frem til en løsning. Jeg var avhengig av at Redd Barnas ansatte deltok i prosessen med å utpeke uenighetene, siden de har størst kjennskap til det daglige arbeidet i organisasjonen. I og med at ISK-avdelingen er såpass ny, ønsket jeg å finne uenigheter som hadde skjedd nylig. Dette viste seg å være problematisk både på grunn av at sakene måtte være ”avsluttet” i form av at partene var kommet frem til en løsning, men også fordi Redd Barna, ifølge de ansatte, har få konflikter med sine berørte interessenter. I samråd med flere av de ansatte i Redd Barna, ble to uenigheter med UDI og Barneombudet utpekt. Begge konfliktene ble innledet før ISK-avdelingen var opprettet, og deler av prosessen mot en løsning ble også utført uten en ISK-avdeling på plass. I og med at det er gjennomføringsprosessen og den endelige løsningen som er viktig i denne sammenheng, er konfliktene likevel høyst relevante for analysen. Jeg kontaktet kommunikasjonsdirektøren i UDI, Agnar Kaarbø, på telefon og e-post og fikk skriftlig tilbakemelding både fra

ham og det utpekte intervjuobjektet om at hun kunne stille til intervju. Etter telefonsamtaler med både barneombudet og kommunikasjonsrådgiveren hans, ble jeg innkalt til møte med barneombudet, nestlederen og kommunikasjonsrådgiveren for å utdype hva oppgaven gikk ut på og hva jeg krevde av opplysninger. I utgangspunktet ønsket ikke barneombudet å delta, både på grunn av tidspress og av oppgavens relevans for ham, men ville etter hvert likevel bidra med å stille til intervju. Da oppgaven krever informasjon fra organisasjonene av sensitiv karakter, tilbød jeg å legge klausul på oppgaven, men ingen av deltakerne ønsket dette.

Redd Barnas relasjoner til de to interessentene er relativt like, noe som gir et godt sammenligningsgrunnlag for å undersøke kommunikasjonsprosessene, og om ISK-utøverne fungerer som brobyggere for organisasjonens ledere og ansatte. Relasjonene Redd Barna har til Barneombudet og UDI bærer begge preg av utveksling av informasjon. I tillegg ønsker Redd Barna å påvirke UDI, mens Redd Barna og Barneombudet er i et påvirkningsforhold. Redd Barna har hatt lange relasjoner til begge interessentene, og både UDI og Barneombudet arbeider med nasjonale saker samtidig som de har mange internasjonale utfordringer. Ved å velge relasjoner til to interessenter i Norge, fant jeg det lettere å identifisere et konkret konfliktmateriale. Intervjuobjektene og dokumentene fra saksgangen ble lettere tilgjengelig, samtidig som konfliktområdet ble mer håndgripelig på et detaljnivå. Både UDI og Barneombudet har samarbeidet med Redd Barna over en årrekke og selv om ansatte skiftes ut over årene, vil kommunikasjonen og samhandlingen mellom partene antageligvis være preget av faste mønstre og roller. Ved å analysere to ulike uenigheter, kan jeg undersøke om Redd Barnas kommunikasjonspraksis er noenlunde lik i begge kooriteringsparene, og om det er noen misforståelser som går igjen. Ved å undersøke stabile kooriteringspar i stedet for publikum og donorer, som kan være meget ulike og ujevne, kan jeg se på hvordan den nye ISK-avdelingen arbeider med mangeårige relasjoner. Er kommunikasjonsmønstrene så fastgrodd at de er vanskelige å endre?

4.3 Operasjonalisering av delproblemstillingene

Operasjonalisering betyr å konkretisere de teoretiske begrepene eller å gjøre dem målbare (Østbye m.fl. 2002:40). God operasjonalisering er en forutsetning for relevant innsamling av data og dermed for god forskning. I dette avsnittet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene i forhold til operasjonaliseringen av delproblemstillingene.

Delproblemstilling 1: Dokumentanalyse og kvalitative intervju

For å besvare den første delproblemstillingen undersøker jeg om organiseringen av Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter samsvarer med Grunigs 14 karakteristikk for eksellent ISK. For å

samle inn data om organisasjonens fysiske struktur, organisasjonskultur og planer for og utføring av kommunikasjon med interessentene, har jeg valgt å bruke dokumentanalyse og kvalitative intervju med noen utvalgte ansatte i Redd Barna.

Dokumenter er en betegnelse for skrevne eller audiovisuelle beretninger som ikke er generert av forskeren selv (Østbye m.fl. 2002:52). Det kan for eksempel være publikasjoner, arkivmateriale, brev og andre typer upublisert materiale. Innen medieforskning kan dokumentanalyse tjene to formål: de kan være objekter for forskningen, og de kan være kilder eller ressurser i forskningen omkring et tema (ibid). I min analyse har dokumentene tjent det siste formålet, hvor innholdet i det skriftlige materiale har bidratt til å kunne supplere, sammenligne og underbygge opplysninger og utsagn i de kvalitative intervjuene. Da dokumenter er en organisasjons viktigste verktøy for å systematisere rutiner og erfaringer, bruker jeg dokumentanalyse for å undersøke om karakteristikkene 1, 2, 3 og 5 er oppfylt i organisasjonen. Dette omhandler organisasjonens fysiske struktur som omfatter plassering av de ulike avdelingene, den formelle strukturen som dreier seg om arbeidsfordelingen og hvordan kommunikasjonsstrategiene er utformet. I tillegg til kommunikasjonsstrategiene, analyserer jeg andre måldokumenter som er nedfelte, som for eksempel virksomhetsplaner. Andre typer skriv der relasjonene til interessentene kan gjenkjennes, har jeg hentet fra hjemmesiden på internett og fra arkivmateriale.

Et kvalitativt intervju er et forskningsintervju som defineres av Steinar Kvale som ”et interview der har til formål at indhente beskrivelser af den interwiedes livsverden med henblikk på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener” (Kvale 2001:19). I dette øyemed har jeg benyttet kvalitative intervju av seks utvalgte ansatte i Redd Barna, for å få svar på om organisasjonen samsvarer med karakteristikkene. I tillegg kan jeg undersøke om informasjonen fra intervjuobjektene samsvarer med funn i dokumentanalysen.

Delproblemstilling 2: Spørreskjema, kvalitative intervju og dokumentanalyse

I den andre delproblemstillingen undersøker jeg kommunikasjonsprosessen og løsningen på konfliktene mellom Redd Barna og interessentene. Dette for å undersøke om partene klarer å finne løsninger i en vinn-vinn-sone slik eksellensteorien foreskriver, og hvordan koorienteringen mellom Redd Barna og interessentene påvirker prosessen. Jeg benytter koorienteringsmodellen som analyseverktøy (se figur 4). Jeg trenger data fra Redd Barnas kommunikasjon med UDI og Barneombudet som gir svar på følgende spørsmål (Ihlen og Robstad 2004:89, Cutlip m.fl. 1985):

- Hva mener den ansatte i Redd Barna om saken?
- Hva tror den ansatte i Redd Barna at UDI/Barneombudet mener?
- Hva er det den ansatte i UDI/Barneombudet faktisk mener?
- Hva tror den ansatte i UDI/Barneombudet at Redd Barna mener?

For å samle inn informasjon om hvordan koorieringsparene selv opplever koorieringen, har jeg utformet et spørreskjema i tråd med Chaffee og McLeods (1968, 1973) koorieringsteori, for å undersøke gradene av opplevd samsvar, nøyaktighet, enighet og forståelse mellom partene. Spørreskjemaundersøkelser er ”betegnelsen på en gruppe av metoder for relativt strukturert datainnsamling ved hjelp av spørsmål og svar. [...] Alle som blir spurt, svarer på tilnærmet samme sett av spørsmål.” (Østbye m.fl. 2002:131). Denne oppgaven går i dybden på to relasjoner mellom Redd Barna og UDI/Barneombudet ved å undersøke kommunikasjonsprosessen i to saker hvor partene har vært uenige. En person fra hver part utgjør et koorieringspar, som svarer på et spørreskjema som består av ulike påstander med svarmuligheter. For å vurdere variablene objektivt, og for å få et fullendt bilde av kommunikasjonsprosessen og koorieringssituasjonen, skaffet jeg supplerende informasjon gjennom kvalitative intervju av koorieringsparene. Kvalitative intervju er helt sentrale for å samle inn og analysere data knyttet til personers oppfatninger, vurderinger og virksomhet (Østbye m.fl. 2002:98). For å få tilleggsinformasjon omkring kommunikasjonen partene imellom og bakgrunnen for uenighetene, benytter jeg dokumentanalyse. Dokumentanalysen er hovedsakelig av arkivmaterialet fra UDI og Redd Barna, og informasjon fra Redd Barnas, UDIs og Barneombudets nettsider. Informasjonen som er samlet inn fra de ulike informasjonskildene, vil sammen kunne gi svar på hvordan og hvor stor innvirkning koorieringen har i kommunikasjonsprosessen i løsing av uenigheten mellom partene.

4.3.1 Kvalitative intervju

Jeg har valgt å intervju til sammen åtte personer for å få mest mulig informasjon til å kunne svare på problemstillingene. I Redd Barna intervjuet jeg generalsekretær Gro Brækken, avdelingsleder for ISK Elisabeth Kjær, politisk rådgiver Hans Petter Overvoll i ISK-avdelingen, samt Marianne Borgen, Janne Raanes og Elin Saga Kjørholt som er henholdsvis leder, nestleder og rådgiver i avdelingen Norgesprogrammet. Ved å intervju personer på ulike nivå – ledelse, avdelingsleder og ansatte i avdelinger – var det mulig å få ulike perspektiver på store deler av ISK-arbeidet. Fra de to interessentgruppene intervjuet jeg barneombud Reidar Hjermann og tidligere regiondirektør for UDI Øst, Bjørn Holden (Rolf Angelsen, seniorrådgiver i UDI, var også tilstede ved intervjuet).

Den første kontakten med intervjuobjektene var en e-post jeg sendte, hvor jeg forklarte hva prosjektet gikk ut på og hva jeg ønsket av informasjon fra dem. Min kontaktperson, Hans Petter Overvoll i ISK-avdelingen, hadde informert de fleste intervjuobjektene i Redd Barna om temaet for oppgaven før de fikk tilsendt e-posten. Det opprinnelige intervjuobjektet for UDI

trakk seg etter denne e-posten, med forklaringen at hun ikke hadde nok informasjon om saken til å svare på alle spørsmålene. Bjørn Holden, tidligere regiondirektør for UDI Øst, stilte til intervju i stedet. De øvrige intervjupersonene stilte seg positive til intervju, men på grunn av permisjoner og avlysninger av intervju, tok det likevel tre måneder å få gjennomført alle intervjuene. Alle intervjuene, bortsett fra intervjuet med UDI hvor intervjuobjektet ikke ønsket det, ble tatt opp på bånd og senere transkribert.

Utforming av intervjuguidene (se vedlegg 1-8)

Ifølge Østbye m.fl. (2002:101) er det vanlig å skille mellom strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervjutyper. Jeg har valgt å bruke en strukturert intervjusituasjon ved å forberede spørsmål knyttet til temaene i problemstillingene, og utformet en intervjuguide i forkant med åpne svarmuligheter og oppfølgingsspørsmål som en del av intervjuet. Ved å stille åpne spørsmål, unngår man å plassere ord i munnen på intervjuobjektene. Jeg sendte intervjuguidene til intervjuobjektene i god tid på forhånd slik at de kunne forberede seg før intervjuet, noe de fleste gjorde. Alle intervjuguidene består av innledende spørsmål om navn, stilling og bakgrunn for å ”varme opp” intervjuobjektet. Videre er det formulert spørsmål under ulike tema som var relevante for hvilke opplysninger jeg ønsket fra intervjuobjektet sett ut fra de to delproblemstillingene. Jeg tilpasset intervjuguiden de ulike informantene, da hvert intervjuobjekt var plassert i ulike posisjoner jevnt i organisasjonen. De to personene som representerte interessentene ble intervjuet om forholdet til Redd Barna, og saken de var involvert i. Selv om jeg laget alle guidene på forhånd, la jeg inn noe tid mellom hvert intervju, slik at jeg kunne reflektere over svarene og eventuelt endre spørsmål eller rekkefølge etter hvert. Intervjuene forløp i samtaleform, noe som skapte trygghet og tillit mellom intervjuer og informant i intervjusituasjonen.

4.3.2 Koorieringsundersøkelsen

Etter at de berørte interessentene var valgt ut, ble de to koorieringsparene med en person fra hver part utnevnt. Dette ble bestemt på bakgrunn av hvilke personer som hadde mest ansvar i saken, og som hadde kommunisert med hverandre. Samtidig var det viktig å velge de nøkkelpersonene som har den reelle kontakten med de berørte interessentene. På denne måten kan undersøkelsen også være nyttig for den relativt nye ISK-avdelingen og organisasjonen i opprettelsen av en plattform for kommunikasjon. Chaffee og McLeod (1973:47) argumenterer for at personer som kommuniserer ansikt til ansikt, har en spesiell affeksjon og rolle i relasjonen til hverandre. **Selv om koorieringsmodellen også kan brukes til å måle relasjoner hvor personlig møte aldri har funnet sted, satte jeg personlig møte mellom parene som et kriterium for**

utvelgelsen, for på best mulig måte å være i tråd med gjennomføringen av en koorieringsanalyse. Jeg måtte stole på at partene selv visste hvem de mest involverte personene i saken var, og best kunne svare på spørsmålene i intervjuguiden. Marianne Borgen fra Redd Barna og Reidar Hjermann fra Barneombudet ble valgt ut som koorieringspar 1. Som koorieringspar 2 ble Janne Raanes fra Redd Barna og Bjørn Holden fra UDI utpekt.

En optimal måling av koorieringsparet er mulig når partene har hatt en kontinuerlig dialog, der begge har gitt uttrykk for sitt syn på viktige spørsmål (Chaffee og McLeod 1973:482). I saken som ligger til grunn for koorieringspar 2, var det mange personer involvert på ulike tidspunkt. Raanes hadde vært borte fra sin stilling en periode og det var derfor noen forhold i saksgangen hun ikke kunne uttale seg om. Elin Saga Kjørholt, rådgiver i avdelingen Norgesprogrammet i Redd Barna, hadde relevant informasjon om saken som kunne dekke disse hullene. Jeg gjennomførte derfor et intervju med henne for å få dekket bakgrunnskunnskapene for konflikten i saken mellom Redd Barna og UDI. Intervjuet forløp på samme måte som de andre intervjuene med intervjuguide og opptak.

Utforming av spørreskjema (se vedlegg 9 og 10)

Spørreskjemaet er basert på de fire koorieringsvariablene om opplevd enighet, forståelse, nøyaktighet og samsvar. Skjemaet består av lukkede spørsmål der svaralternativene er gitt på forhånd, og respondenten skal krysse av for det svaralternativet som passer best. Ved hjelp av spørreskjema kan jeg se på gradene av disse fire variablene, noe som hadde vært vanskeligere å måle kun ved kvalitative intervju. De opplevde gradene av variablene gir en bredere forståelse av relasjonen, og dermed en bedre analyse av kommunikasjonsprosessen med en mer nyansert og variert undersøkelse.

Chaffee og McLeod (1968,1973) gir ingen oppskrift på hvordan spørreskjemaet i koorieringsundersøkelsen skal utformes i forhold til å få svar på variablene. Svakheten med koorieringsmodellen er derfor at analysen blir sterkt påvirket av forskerens kunnskap og subjektive vurdering. **Jeg har bygd på tidligere koorieringsundersøkelser (Brønn og Kutzschenbach 2006, Færavaag 1999, Chaffee og McLeod 1968, Suzuki 1997)**, og utviklet påstandene i spørreskjemaene på bakgrunn av disse. Et annet problem man kan støte på i en koorieringsanalyse, er at det ofte er flere personer inkludert i en sak både fra organisasjon og interessent. Dette kan gjøre det vanskelig å velge ut to personer i et koorieringspar. Koorieringsanalysen tar med faktorer som ikke kommer frem ved kun å bruke kvalitative intervju, men er likevel ikke et fullstendig verktøy. Selv om koorieringsanalysen tar med faktorer som eksellensteorien ikke går i dybden på, kan det være faktorer i kommunikasjons-

prosessen som heller ikke kommer med i en koorienteringsanalyse. Jeg problematiserer koorienteringsanalysen videre i avsnittet om metodisk kvalitet.

Variablene enighet, forståelse og nøyaktighet er henholdsvis mellommenneskelig og intrasubjektive. En ytre observatør må derfor måle disse variablene. Jeg har likevel valgt å ta dem med i spørreskjemaet for å undersøke partenes opplevde evalueringer av variablene og om disse ligner hverandre. For å se om opplevd enighet, forståelse og nøyaktighet mellom partene stemmer med den faktiske situasjonen, vil jeg måle ytre faktorer ved at svarene fra de kvalitative intervjuene med partene tolkes og dokumenter fra saken analyseres og inndras i en helhetlig vurdering. Ved å opptre som observatør, vil jeg kunne sammenligne svarene og gjennomføre bedre målinger av variablene. Grunnen til at jeg har valgt å bruke spørreskjema i tillegg til de kvalitative intervjuene, er at svarene på spørreskjemaene kan sammenlignes innenfor hvert koorienteringspar og gi indikasjoner på graden av partenes innsikt i hverandres synspunkter. Gradene av variablene i koorienteringsmodellen ville jeg ikke fått ved kun å bruke kvalitative intervju.

4.3.3 Dokumentanalyse

For å kunne svare på om organisasjonen Redd Barna samsvarer med karakteristikene 1, 2, 3 og 5 omkring de formelle arbeidsoppgavene, den fysiske strukturen og kommunikasjonsstrategiene, er nedskrevet dokumentasjon fra Redd Barna nødvendig. Jeg benytter derfor organisasjonens Kommunikasjonsplan 2006-2009, Virksomhetsplan 2006 og et kart over organisasjonens hierarkiske oppbygning. Analysen av Redd Barnas kommunikasjonsstrategi fungerer også som et ledd i undersøkelsen av hvordan Redd Barna ønsker å kommunisere med sine interessenter. Samtidig er kommunikasjonsplanen med på å vise hvor stor rolle ISK-aktørene har som brobyggere mellom organisasjon og interessenter. Dokumentasjonsanalysene av kommunikasjonsplanen, organisasjonskartet og virksomhetsplanen vil sammen kunne svare på om Redd Barna oppfyller karakteristikene omkring organisasjonsstruktur, kommunikasjonsideal og ISK-utøvernes arbeidsoppgaver og metoder. De kvalitative intervjuene vil kunne støtte opp under eller motsvare funnene i dokumentene.

Redd Barna har veldokumenterte virksomhetsplaner, strategier og kommunikasjonsplaner. De fleste dokumentene jeg fikk fra Redd Barna var offentlige, og mye av informasjonen lå på hjemmesidene deres. Resultatene fra en arbeidsmiljøundersøkelse i Redd Barna fikk jeg ikke tilgang til av hensyn til en bindende taushetserklæring. Det er ikke gjort noen tidligere undersøkelser av Redd Barnas kommunikasjon med eksterne grupper, så jeg hadde ikke tilgang til tidligere dokumenter omkring dette temaet. Barneombudet hadde ikke skriftlig materiale fra uenigheten med Redd Barna, men partene var åpne i forhold til saken jeg skulle analysere, slik at

jeg likevel fikk et godt innblikk i den. Jeg fikk ikke like mye informasjon i intervjuet med UDI som de to andre organisasjonene, men gjennom Rolf Angelsen fra UDI fikk jeg innsyn i dokumenter fra arkivet i form av brevkorrespondanse internt og eksternt med Redd Barna fra saken jeg analyserer. Angelsen silte ut de dokumentene som inneholdt sensibel informasjon på forhånd, som for eksempel navn på brukere av asylmottakene.

4.4 Metodisk kvalitet

Vurderingen av et forskningsprosjekts metodiske kvalitet innebærer ofte en diskusjon av begrepene reliabilitet, validitet og generalisering (Østbye m.fl. 2002:119). I denne oppgaven hvor mine egne tolkninger og observasjoner er viktige for utfallet av analysen, er det viktig å ta med disse begrepene. *Reliabiliteten* sier noe om hvor god kvaliteten på innsamlingen, analysen og bearbeidelsen av data er. *Validitet* dreier seg om hvor relevante dataene og analysen er i forhold til den overordnede problemstillingen. *Generalisering* omhandler hvorvidt analysens funn kan gjøres allmenngyldige (Østbye m.fl. 2002:39-41).

Det å ta opp intervjuene på bånd i stedet for å notere det som blir sagt, vil alltid styrke den metodiske reliabiliteten i et forskningsprosjekt, men dataenes validitet og reliabilitet er også avhengig av hvor nøyaktig arbeidet med transkripsjonen av intervjuene har vært (Østbye m.fl. 2002:120). Jeg brukte utstyr med god kvalitet og har derfor ingen problemer med å gjengi utsagn på en nøyaktig måte. Samtidig kan både bruk av kvalitative intervju og spørreskjema ha fallgruver, og det er viktig at forskeren på forhånd er klar over disse. Intervjuobjektene kan bli påvirket av intervjusituasjonen, utelate informasjon, misforstå spørsmålene, eller tolke spørsmålene ulikt. Ved å bruke oppfølgings spørsmål i dybdeintervjuene, hadde jeg mulighet for å få frem et mer nyansert bilde, og kunne oppklare eventuelle misforståelser og feiltolkninger. Ved kvalitative intervju er det også fare for at respondenten føler seg presset til å gi svar som han eller hun tror forskeren vil like, og den videre analysen kan forsterke slike tendenser (Østbye m.fl. 2002:154). Jeg var spesielt oppmerksom på dette overfor intervjuobjektet Hans Petter Overvoll. Grunnen er at han kjenner til eksellensteorien, og det kan være fristende å bruke honnørord og begrep som for eksempel dialog og symmetri. Med bakgrunn i kritikken av Grunigs empiriske data, var jeg oppmerksom på ikke å stille ledende spørsmål og å være kritisk til det alle intervjuobjektene fortalte. I tillegg var jeg oppmerksom på at ulike personer kan ha ulike assosiasjoner til ordene kommunikasjon og informasjon, og var derfor forsiktig med å bruke disse ordlydene. Jeg var også påpasselig med ikke å stille for direkte spørsmål i forhold til å få svar på om Redd Barna etterlevde Grunigs karakteristikk. Til gjengjeld er forskeren nødt til å stole på at intervjuobjektene forteller sannheten. For å unngå feilaktige opplysninger i en slik sammenheng, var det viktig å vurdere

informantenes motiver med det som blir sagt, i tillegg til ikke å gi uttrykk for egne meninger. Ved å stille mange av de samme spørsmålene til flere informasjonskilder på ulike nivå og fra ulike synspunkt, fikk jeg kontrollert informasjonen fra flere sider, noe som bidrar til å styrke dataenes reliabilitet og validitet. Jeg har også forsøkt å være bevisst på at jeg som forsker innenfor et kvalitativt orientert studium, selv blir en viktig del av datamaterialet, da tolkingen av informasjonen har en nær sammenheng med forskerens egen forståelse. Forståelsen kommer til uttrykk ved spørsmålene forskeren er opptatt av, hva hun er opptatt av å finne og om hun på forhånd er skeptisk, respektfull, likegyldig eller full av avsløringstrang overfor objektet (Aadland 1994). I et kvalitativt forskningsprosjekt som dette, er jeg som forsker selv et viktig element i prosessen og skal være klar over at min bakgrunn og egenskaper påvirker analysene av datamaterialene. Prosessene i studiet vil kunne få andre konklusjoner ut fra hvem som samler inn empirien. Valgene jeg har tatt i forhold til innsamling av data, har også påvirket resultatene av analysen. Det kan derfor hende at jeg ville kommet frem til andre resultater om jeg hadde valgt andre informasjonskilder. I en permisjon fra oppgaven arbeidet jeg for en humanitær organisasjon, og det er viktig å være oppmerksom på at erfaringer herfra kan spille inn på min tolking av empirien. Det at jeg i oppgaven skal være kritisk til noe som mest sannsynlig blir min fremtidige yrkesrolle, er også noe jeg har forsøkt å være bevisst på.

På samme måte som for de kvalitative intervjuene, forutsetter også koorienteringsanalysen at partene er åpne og ærlige omkring meningene sine (Chaffee og McLeod 1973). I koorienteringsanalysen har jeg derfor vært bevisst på de samme faktorene som nevnt over. Forskere som bruker koorienteringsundersøkelser, har som oftest en tidsbegrensning som gjør at målinger av en kommunikasjonsprosess på to ulike tidspunkt sjeldent skjer, selv om dette hadde vært det beste i en koorienteringssituasjon (Chaffee og McLeod 1973:490). Chaffee og McLeod har derfor fokusert på resultatene av kommunikasjonen, og på de intrapersonlige orienteringene som hver person bærer med seg inn i kommunikasjonen (ibid:491). Jeg har heller ikke mulighet til å følge en konflikt over tid. Jeg måtte derfor undersøke tidligere saker som organisasjonen og interessentene deres hadde vært uenige i, og hvor en løsning var avklart. Problemet med å undersøke tidligere uenigheter er at intervjuobjektene kan ha erindringsproblemer. Opplysningene kan inneholde feil da fortiden ofte blir vridd til å ligne nåtiden (Østbye m.fl. 2002:40). Informasjonen kan også være påvirket av utskifting av ansatte. I denne sammenheng vil dette eventuelt gjelde informasjonen fra UDI. Her har det vært en omorganisering, hvor to av de involverte i saken med Redd Barna har begynt i ny jobb. Hukommelseforsyning kan også være problematisk i forhold til spørreskjemaet. Skjemaet inneholder tidligere atferdsspørsmål som kartlegger respondentens observasjoner tilbake i tid. Jeg begynte derfor med intervjuet av

personene i kooriteringsparene først, og ba deretter informantene fylle ut spørreskjemaet mot slutten av intervjuet. På denne måten kunne intervjuobjektene friske opp saken fra hukommelsen og huske flere detaljer rundt den før de fylte ut skjemaet. Ved å være tilstede og veilede respondentene i utfyllingen av spørreskjemaet, hadde jeg mulighet for å oppklare eventuelle misforståelser. Det kan likevel være en fare for feiltolkning. For å sikre en viss gyldighet må svarene på spørreskjemaet derfor ses i sammenheng med svarene fra dybdeintervjuene.

Masteroppgavens lengde og tidsaspekt begrenset hvor mange enheter jeg kunne undersøke. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å omfatte én organisasjon og to relasjoner, og kan dermed ikke generalisere bruken av ISK til andre frivillige organisasjoner i Norge, eller til hvordan Redd Barna arbeider i andre relasjoner. Resultatene fra oppgaven kan derfor ikke si noe om kommunikasjonsprosessene generelt i organisasjonen. I tillegg er ISK-avdelingen i Redd Barna nokså nyopprettet, og Redd Barna og ISK- avdelingen gjennomgår stadige endringer. Resultatene kan derfor heller ikke generaliseres til aktivitetene i andre organisasjoner hvor ISK-avdelingene har eksistert over en lengre periode. Ved å bruke casestudiet ut fra en kognitiv synsvinkel, får jeg anledning til å gå i dybden og få god innsikt i caset jeg har valgt ut. På denne måten kan jeg beskrive, forstå, forklare og foreslå endringer i kommunikasjonsprosessene, som er helt essensielt i praktiseringen av eksellensteorien og eksellensmodellen. Jeg antar at resultatene av en detaljert undersøkelse kan være interessant også for andre organisasjoner.

4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg redegjort for de metodiske valgene som er gjort ved avgrensning av det empiriske feltet, ved innsamling og analyse av det empiriske materialet, samt skissert sentrale utfordringer som har oppstått under arbeidet. Jeg har delt hovedproblemstillingen inn i to delproblemstillinger som jeg har hatt ulike metodiske tilnærminger til. Det empiriske grunnlaget for den første delproblemstillingen er kvalitative intervjuer med representanter både fra ulike seksjoner i Redd Barna og interessentene deres, samt dokumentanalyse av kommunikasjonsstrategier og andre dokument. For å besvare den andre delproblemstilling vil jeg benytte kooriteringsmodellen som utgangspunkt. Den metodiske tilnærmingen er spørreskjema og kvalitative intervju med kooriteringsparene. I tillegg vil jeg benytte dokumentanalyse også her. Selv om jeg har møtt noen metodiske utfordringer underveis, mener jeg at det empiriske materialet gir grunnlag for å kunne gi relevante og interessante tilnærminger til hvilke utfordringer det ligger i å praktisere såkalt ”eksellent” ISK.

Kapittel 5: Redd Barnas organisering i forhold til Grunigs karakteristikk

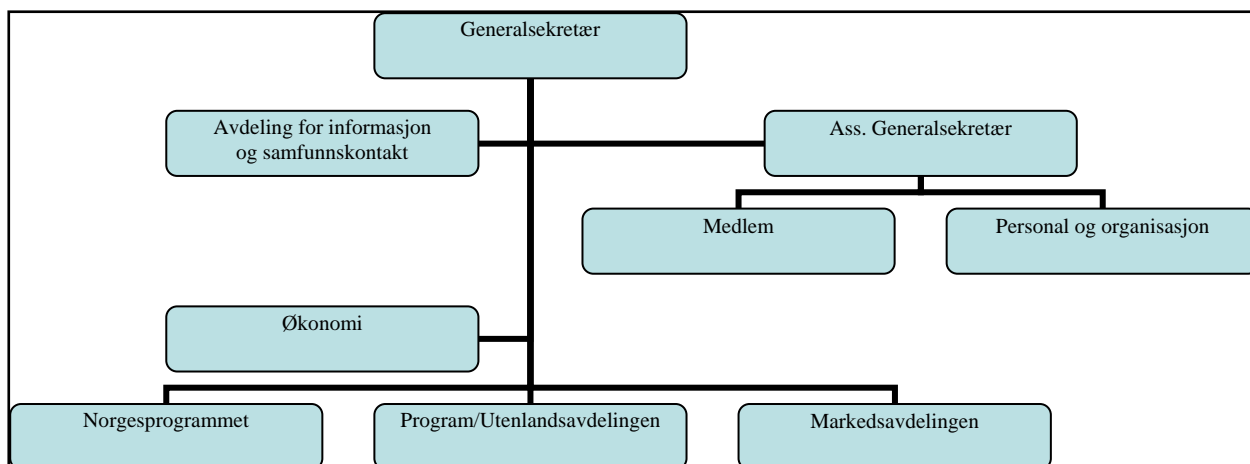
Dette kapittelet vil ta for seg analysens første delproblemstilling: *Hvilken sammenheng er det mellom Grunigs karakteristikk for eksellent ISK og måten Redd Barna organiserer sine ISK-aktiviteter?* Jeg vil benytte data fra de seks kvalitative intervjuene av Redd Barnas ansatte og dokumentanalyse av organisasjonskart, virksomhetsplan og kommunikasjonsplan. De to sistnevnte dokumentene er fireårsplaner for 2006-2009, samt en virksomhetsplan for 2005. Informasjonen vil sammen kunne svare på om Redd Barna oppfyller de 14 karakteristikkene omkring organisasjonsstruktur, kommunikasjonsideal og ISK-utøvernes arbeidsoppgaver og metoder. Der andre kilder ikke er spesifisert, er informasjonen kommet frem av de kvalitative intervjuene med Redd Barnas ansatte.

5.1 Organisasjonsnivå: Redd Barnas struktur, kultur og forhold til omgivelsene

Struktur

Redd Barna har tre nivåer av styrende organer: landsmøtet, representantskapet og et hovedstyre. Disse organene har ulike roller med ulike representanter, men skal i hovedsak sikre Redd Barnas formål ved å føre tilsyn, være rådgivende og bidra til en strategisk utvikling, forsvarlig forvaltning og organisering av virksomheten. I tillegg til de styrende organene, har Redd Barna også tre faste komiteer; en kontrollkomité, statuttkomité og en valgkomité. Disse skal sammen påse at statutter, vedtekter og vedtak i besluttede organer blir fulgt, samt fremme forslag til endringer og på kandidater til valg. Hovedkontoret for administrasjon befinner seg i et bygg på Hammersborg torg i Oslo, og huser 99 ansatte fordelt på tre etasjer (Lynne 2006). Det er denne sentrale styringen jeg bruker som case i oppgaven. Den øverste lederen er generalsekretær Gro Brækken (se figur 5). Generalsekretæren har hovedansvar for arbeidsprosessene som omfatter strategi, ledelse, organisasjonsutvikling, samt samhandling med den internasjonale Redd Barna-alliansen. I tillegg kommer ansvaret for koordinering av Redd Barnas virksomhet på tvers av avdelingene og samhandling med hovedstyret og de tre komiteene.

Redd Barna er en humanitær frivillig organisasjon som eksisterer fordi omgivelsene har behov for en slik type organisasjon. For å finne ut hvilke rettigheter for barn som blir brutt, hva det skyldes og hvordan de best kan oppnås, må Redd Barna ha kunnskap om barn, om barns rettigheter og hvilke lover og regler som gjelder i ulike saker. Selv om organisasjonen innehar svært mye kunnskap selv, er Redd Barna avhengig av å få informasjon utenfra, blant annet fra forskningsinstitusjoner, andre barnepolitiske organisasjoner, fagmiljø og så videre. Samtidig deler Redd Barna gjerne den kunnskapen organisasjonens ansatte innehar. Redd Barna har lagt ut dokumenter som for eksempel strategier, visjoner og målsetninger på hjemmesiden, slik at de er tilgjengelige for offentligheten. Målet med dette er ifølge generalsekretæren, å åpne opp for



Figur 5: Organisasjonskart Redd Barna (Virksomhetsplan 2006)

en bedre kommunikasjon med omgivelsene:

Da vet alle som er opptatt av barn hva det er vi har lagt vekt på. Det synes jeg de skal vite. Da kan de ha forventninger til oss. Det må vi våge å si. Og kan skape spørsmål. [...] Får vi kritikk må vi være modige og gå inn i den kritikken og se om det er noe vi kan endre på eller forbedre i forhold til kommunikasjon. Vi har alt å tjene på å være åpne og transparente. Det er kjempeviktig. (Brækken 31.5.06)

Opplysningene antyder at Redd Barna er en åpen organisasjon som tar hensyn til innspill fra omgivelsene og lytter til tilbakemeldinger fra andre på deres egne avgjørelser, i tråd med Grunigs ideelle systemteoretiske organisasjonsstruktur (Grunig m.fl. 2002:207). Informasjonen fra intervjuene med de to berørte interessentene styrker denne antagelsen (Hjermann 15.6.06, Holden 20.6.06).

Ledelsen i Redd Barna er heller ikke fremmed for å gjøre interne endringer. I løpet av høsten 2007 skal organisasjonen flytte til nye lokaler og få åpent kontorlandskap. Den siste store endringen i organisasjonsstrukturen, var opprettelsen av ISK-avdelingen 1. desember 2005. Dette var et resultat av en lang prosess. Som det kommer frem av figur 5, er markedsavdelingen og ISK-avdelingen atskilt. Arbeidsoppgavene er fordelt på samme måte som eksellensteorien foreskriver. Mens markedsavdelingen har ansvar for å samle inn inntekter til organisasjonen, har ISK-avdelingen kommunikasjon som sitt arbeidsfelt. Arbeidsoppgavene ligger innenfor intern kommunikasjon, påvirkningsarbeid og medierelasjoner, hvor ISK-utøverne blant annet skal skape oppmerksomhet rundt saker og utforme budskap i ulike saker. Avdelingen skal også utarbeide kommunikasjons- og virksomhetsplaner. Disse skriftlige formuleringene for strategi og utvikling blir gjort i tett dialog med de andre avdelingene. ISK-avdelingen leder også tre ulike fagprosjekter, som gjennomføres i team på tvers av Norgesprogrammet, Programavdelingen (som arbeider med prosjekter i utlandet) og ISK-avdelingen. Formålet er å kunne utnytte og kombinere kunnskapen de ulike avdelingene sitter inne med. I forbindelse med opprettelsen av ISK-avdelingen, overtok

markedsavdelingen ansvaret for fadderbladet ”Magasinet”, men de ansatte i ISK-avdelingen hjelper til med å skrive innlegg i bladet. Avdelingene har også såkalte ”profilmøter” sammen, for å samkjøre profilarbeidet. Det kan derfor hevdes at ISK-avdelingen, i tråd med karakteristikene, er en selvstendig, men integrert avdeling (Grunig m.fl. 2002:15).

Redd Barna er en interesseorganisasjon hvor de ansatte har utdannelse og erfaring innenfor barnefaglige områder. Flere av de ansatte i fagavdelingene er spesialister på sitt felt, som for eksempel omhandler flyktningbarn eller barnepornografi på nett, og kunnskapen de innehar blir brukt av blant annet politi og politikere i saker som omhandler barn. På grunn av disse spesialkunnskapene, arbeider de ansatte svært selvstendig og tar beslutninger innenfor sitt arbeidsområde. Samtidig er de tverrfaglige gruppene på tvers av avdelinger nevnt over, med til å frembringe et samarbeid over avdelingsgrensene. I samsvar med eksellensteorien er Redd Barna dermed preget av en organisk struktur hvor makten i stor grad er fordelt horisontalt (Grunig m.fl. 2002:17). Opplysningene fra de seks intervjuene med både ledelsen og de ansatte, viser at de har en stor forståelse for og ønske om å få til en dialog med interessentene før en eventuell beslutning tas, da de ser verdien av å kommunisere toveis og symmetrisk med dem. I forhold til Grunigs hensikt med toveis symmetrisk kommunikasjon, er Redd Barna likevel i en litt spesiell situasjon sammenlignet med organisasjoner som søker økonomisk profitt. Ifølge eksellensteorien, skal organisasjoner ta ulike perspektiver og etiske forbehold med i beslutningsfasen for derigjennom å ta samfunnsansvar. I Redd Barnas tilfelle er hele deres eksistensgrunnlag som forkjemper for barns rettigheter, bygget på samfunnsansvar. Redd Barna skal informere og påvirke for å bedre barns hverdag. I noen situasjoner vil påvirkning derfor være viktigere enn å finne en løsning i en vinn-vinn-sone. Generalsekretær Brækken uttrykker det slik: ”Vi skal være veldig kompromissløse når det gjelder brudd på barns rettigheter” (Brækken 31.5.06). Svarene i intervjuene med både ledelsen og de ansatte, viser at de i utgangspunktet vil samarbeide og gå i dialog med interessentene for å finne et kompromiss, men bruker asymmetriske metoder dersom et kompromiss ikke er mulig (Brækken 31.5.06, Borgen 8.6.06, Overvoll 6.6.06, Kjær 31.5.06). Dette er i tråd med karakteristikken om at ledelsen i organisasjonen har en verdensanskuelse som reflekterer toveis symmetrisk kommunikasjon og eksellensmodellen (Grunig m.fl.2002:11).

Organisasjonskultur

De ansatte i Redd Barna har ulik fagbakgrunn, med høyere utdannelse innenfor sitt felt. De har god kontakt med fagmiljøer utenfor organisasjonen, og samarbeider ofte med disse i ulike prosjekter. Leder for Norgesprogrammet, Marianne Borgen, betegner de ansatte slik:

De [ansatte] er dedikerte. Mange har tatt et verdivalg når man begynner å jobbe for Redd Barna eller Amnesty eller slike organisasjoner. Dette er folk som føler et sterkt samfunnsansvar og som bidrar med sin kompetanse og sin tid til å endre verden til å bli bedre for barn. Det ligger noe i det. At man synes det er meningsfylt å være med på det. [...] Om det er brudd på rettighetene i Oslo eller Kabul er like viktig. Mye idealisme. (Borgen 8.6.06)

Høy arbeidsmoral kombinert med konsekvensene for barna som ikke får hjelp, gjør at det eksisterer en holdning blant mange ansatte om at det alltid er mer som kan gjøres, selv om mange av de ansatte arbeider svært mye. Ledelsen er klar over dette, og mener de ansatte bør bli flinkere til å skryte av hverandre når delmål oppnås (Borgen 8.6.06, Brækken 31.5.06). Det at de ansatte føler de gjør en viktig jobb og brenner for det de arbeider med, får ifølge teorien også positive konsekvenser for organisasjonskulturen i form av at det øker engasjementet, identifiseringen og lojaliteten til organisasjonen (Grunig m.fl. 2002:481). Ifølge Hans Petter Overvoll, politisk rådgiver i ISK-avdelingen, er det et høyt aktivitetsnivå blant de ansatte i organisasjonen:

[De ansatte er m]eget kunnskapsrike, veldig engasjerte, nesten litt for mange personlig engasjerte, mange går aldri hjem, og det er ikke overtidsbetaling her for å si det sånn. Veldig sterk indre drivkraft og motivasjon, tror at jobben er viktig liksom. Ganske høyt tids- og prestasjonspress. (Overvoll 6.6.06)

Den store arbeidsmengden gjør at det ikke alltid er tid til å diskutere egne og andres saker med kolleger. Flere av de ansatte savner flere faglige diskusjoner og å involveres bedre i hverandres arbeid, noe teamarbeidet mellom avdelingene skal bidra til. Dette vil ifølge teorien også føre til en sterkere opplevelse av å arbeide mot de felles målsetningene, enn når de ansatte arbeider selvstendig mot de samme målene (Grunig m.fl. 2002:481). Selv om det finnes regelmessige kaffe- og kakesamlinger, viser uttalelser fra intervjuene at både ledelse og ansatte også ønsker flere sosiale sammenkomster (Borgen 8.6.06, Raanes 9.8.06). Spredt alder blant de ansatte fører til en sosial deling mellom yngre og eldre, noe som henger sammen med dem som har barn versus dem som ikke har det. Avdelingsleder Marianne Borgen ønsker å dra det sosiale inn i arbeidstiden, både fordi de ansatte arbeider veldig mye, og fordi folk med familie skal få ta vare på barna sine etter endt arbeidsdag (Borgen 8.6.06).

Programavdelingen, markedsavdelingen, ISK-avdelingen og generalsekretærens stab er fordelt på to etasjer. Landskapet er preget av små kontor tett i tett med åpne rom i midten med sofa og bord. Det tette kontorlandskapet fører til mye uformell kommunikasjon ansikt-til-ansikt mellom kollegaene, både på avdelingsnivå og opp til ledelsen. Generalsekretæren forteller at hun vektlegger flyt og åpenhet i kommunikasjonen mellom avdelingene. Opplysninger fra intervjuene med de ansatte viser også at terskelen for å gå til ledelsen med noe er lav. Det finnes også en formell kommunikasjonskanal mellom ledelsen og de ulike avdelingene, der de ansatte må søke formelt dersom de ønsker at spesifikke saker skal bli behandlet i ledergruppa. Kommunikasjonen

mellom avdelingenes ansatte og ledelsen foregår mye via e-post, både i formelle og uformelle former. Bruken av intranett har tatt seg opp etter at ISK-avdelingen kom på plass og har bidratt til økt uformell kommunikasjon mellom organisasjonens ansatte. Alle blir tvunget innom siden, da intranettet åpnes som startside på internett. De nevnte faktorene på organisasjonsnivået så langt, viser at den interne kommunikasjonen i Redd Barna er preget av et symmetrisk system i en deltakende heller enn en autoritær kultur, i tråd med karakteristikene (Grunig m.fl. 2002:16,17).

Ifølge eksellensteorien vil et mangfold blant de ansatte i organisasjonen være positivt internt og i forhold til å kunne forstå omgivelsene bedre. Kjønnfordelingen mellom de ansatte i Redd Barna er omtrent 80 prosent kvinner og 20 prosent menn (Lynne 2006). Ifølge ledelsen er en bedre kjønnsbalanse ønskelig, men vanskelig å få til i praksis. Borgen (8.6.06) mener den skjeve kjønnsfordelingen i mange tilfeller skyldes at kvinner oftere ser verdien av og har utdannelse innenfor arbeidsfeltet enn menn. I tillegg til at det er få menn som søker og kvinnene ofte er bedre kvalifiserte for jobben, aksepterer kvinner den lave lønnen organisasjonen tilbyr, i motsetning til de mennene som er relevante for jobben. Ifølge Borgen er det typisk at mennene vil ha jobbene på toppen av organisasjonen, mens kvinnene tar jobbene lengre nede i organisasjonsstrukturen, noe hun mener viser at lønn og status er viktigere for menn (Borgen 8.6.06). Selv om flere av de ansatte har internasjonal yrkesbakgrunn, er ulike kulturelle bakgrunner og etniske minoriteter dårlig representert i organisasjonen (Lynne 2007). Samtidig er variert kulturell bakgrunn langt mer utbredt blant de ansatte i de landene som deltok i eksellensundersøkelsen, enn i det norske organisasjonslandskapet. Et større mangfold internt i Redd Barna vil derfor ikke nødvendigvis gjenspeile omgivelsene bedre. I intervjuene forteller ledelsen at de fortsatt vil forsøke å få inn flere menn og personer med minoritetsbakgrunn, da de ønsker et større mangfold når det gjelder kjønn, etnisitet og kulturell bakgrunn, for å forbedre både det faglige og kulturelle miljøet.

Aktivister

Ifølge Grunigs karakteristikker vil en turbulent og kompleks omgivelse med press fra aktivistgrupper stimulere organisasjonen til å utvikle eksellent ISK, da verdien av ISK-funksjonen blir tydeligere når organisasjoner opplever press fra aktivister eller ved kriser (Grunig m.fl. 2002:16,386). Ifølge opplysninger fra intervjuene av de ansatte, har Redd Barna ingen aktivister i sitt nærmiljø og få konkurrenter (Overvoll 6.6.06, Kjær 31.5.06). Det at Redd Barna er en frivillig rettighetsorganisasjon gjør kanskje at de har færre uenigheter med sine berørte interessenter enn en organisasjon med næringsdrivende mål, som ofte er i konkurranse med flere av dem. Samtidig har antall bistandsorganisasjoner økt de siste årene, og kampen om midler fra stat og givere er

blitt tøffere (Overvoll 6.6.06). Samtidig som organisasjonene samarbeider i noen saker, er de ”konkurrenter” i form av at de ofte søker om penger fra den samme ”potten”. Andre frivillige organisasjoner som er ute i ”samme ærend” som Redd Barna, kan også ha ulike perspektiver og meninger i saker som Redd Barna har uttalt seg om.

Selv om Redd Barna har høy troverdighet, og arbeidet organisasjonen utfører mest sannsynlig blir respektert av nordmenn flest, blir Redd Barnas aktiviteter også overvåket av media, staten og andre berørte i samfunnet, som vil gjøre oppmerksom på det dersom de mener organisasjonen gjør noe kritikkverdig. Det er derfor viktig for Redd Barna å ha gode relasjoner til disse gruppene, blant annet for å unngå negativ omtale og skadet omdømme. Redd Barna har også et ansvar i forhold til givene både i forhold til bruk av de innsamlede midlene og til håndtering av ulike saker. I Redd Barnas tilfelle, som ifølge avdelingslederen for ISK ”har en etisk grunnpilar som gjør at vi ikke har så mye å frykte”(Kjær 31.5.06), vil en overvåking av aktivitetene også ha positive konsekvenser for organisasjonen. I relasjonene med omgivelsene er det viktig å skjerpe uttalelser og ha klare faktakunnskaper bak disse. En av grunnene til opprettelsen av ISK-avdelingen er nettopp å ha en rolle i forhold til dette. Mens de ansatte i de ulike fagavdelingene står for kunnskapsutvikling, hjelper ISK-avdelingen organisasjonens ansatte å spise budskap og stå samlet bak entydige uttalelser for å bli tydeligere på hva Redd Barna mener. I tillegg er målet å styrke dialog og debatt i relasjoner til omgivelsene (Virksomhetsplan 2006:5). På denne måten vil ISK-avdelingen, ifølge eksellensteorien, bidra til å få en mer effektiv organisasjon, færre misforståelser og dermed redusere risiko for kriser og konflikter (Grunig m.fl. 2002).

På mange måter passer Redd Barna selv beskrivelsen fra Grunigs definisjon av en aktivist, da Redd Barna er organisert ”in order to influence another public or publics through action that may include education, compromise, persuasion, pressure tactics, or force”(Grunig m.fl. 2002:446). Redd Barna ønsker for eksempel å presse politikerne til å ta større hensyn til barns rettigheter, og derigjennom økt samfunnsansvar. Redd Barna er en aktivistgruppe med en del ressurser både i form av kunnskap, økonomi og en stor del av befolkningens støtte, og kan i noen tilfeller derfor påvirke politikeres beslutninger. Politikere skal derimot dele ut penger til flere enn barn. Det at politikere bruker av pengesekken på et annet formål, som for eksempel eldreboliger, kan i mange tilfeller også forsvares moralsk. Kritikken fra L’Etang (1996:96) i forhold til at det ikke alltid finnes et rett og et galt svar i verdispørsmål er derfor svært relevant i dette tilfellet. Denne verdistriden har Redd Barna opplevd internt, noe jeg forklarer nærmere i neste avsnitt.

Samfunnsansvar

Ihlen og Robstads (2004: 207) definisjon av sosialt ansvar, omfatter å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene samt å utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene. Redd Barnas verdier bygger på FNs Barnekonvensjon og menneskerettighetserklæring. Deres "raison d'être" er derfor preget av et samfunnsansvar når det gjelder barns rettigheter, og i forhold til inntekstkildene, i hovedsak fadderne, Redd Barnas faste givere. Samtidig får det etiske prinsippet bak eksellensteorien og eksellensmodellen problemer selv i en organisasjon som Redd Barna. Som jeg nevnte i forrige avsnitt, skal statsbudsjettet deles mellom flere områder i samfunnet enn barn, men for Redd Barna er de viktigste interessentene barna, og det er disse de evaluerer krav ut fra. I mange år har Redd Barna, som flere andre frivillige organisasjoner, fått inntekter fra spilleautomater. Dette ble tatt opp og kritisert i en mediedebatt som startet for et par år siden (se for eksempel NRK 2005, 2006a, 2006b og Aftenposten 2006a, 2006b). Flere brukere av disse spilleautomatene hadde oppbygget spillegjeld på bakgrunn av bruken, og diskusjonen gikk på om det var etisk forsvarlig å skaffe inntekter til å dekke et sosialt problem når det viste seg å danne et nytt. Et annet eksempel på et verdispørsmål som kan nevnes i forbindelse med Redd Barna og andre frivillige organisasjoner, er bruken av virkemidler for å få inntekter fra private givere. Organisasjonene kan benytte retoriske virkemidler som spiller på mottakernes samvittighet for å få inn inntekter eller oppnå en holdningsendring. Selv om inntektene er viktige for å kunne skape endringer til det bedre, kan det diskuteres hvor etisk riktig det er i forhold til de mottakerne disse virkemidlene rammer. Begge de nevnte verdistridene er aktuelle i forhold til L'Etangs (1996:87) kritikk av eksellensmodellen, hvor organisasjonen kan bruke den ene av to interessentgrupper med motstridende meninger som argument for et asymmetrisk resultat for den andre interessentgruppen. I Grunigs (2002) forsvar sier han at det er "tillatt" å ta slike asymmetriske beslutninger innimellom, men hva om verdistridene er regelen heller enn unntaket?

Bruk av eksterne kommunikasjonsbyrå

Redd Barna har en avtale med et kommunikasjonsbyrå, men benytter seg svært sjelden av tjenestene deres. Bruk av tjenester herfra er, på samme måte som for de eksellente avdelingene i eksellensundersøkelsen, i situasjoner hvor avdelingen har kompetanse til å utføre oppgavene selv, men ikke har kapasitet til å utføre dem. Avdelingsleder Kjær nevner et eksempel i forhold til medierådgivning av ledelsen i Redd Barna. ISK-avdelingen har også utarbeidet en kriseplan i samarbeid med kommunikasjonsbyrået, men ved reelle kriser vil avdelingen i de fleste tilfeller selv håndtere disse (Kjær 31.5.06, Overvoll 6.6.06). De fleste kommunikasjonsaktiviteter er dermed integrert i organisasjonen og ISK-avdelingen. Markedsavdelingen tar mange av de tekniske

oppgavene i forhold til reklamemateriell, da det er et reklamebyrå integrert i avdelingen. Begge de sistnevnte faktorene er i tråd med Grunigs eksellensteori (Grunig m.fl. 2002:13).

5.2 Avdelingsnivå: ISK-avdelingens struktur og utøvernes rolle

Struktur

ISK-avdelingen bestod av 9 ansatte da jeg gjorde intervjuene til undersøkelsen, men per 1. januar 2007 består den av 10 ansatte (Virksomhetsplan 2007:17). Avdelingen er satt sammen av personer med ulik kompetanse og ulike roller. De fleste av dem kommer fra den tidligere informasjonsavdelingen og fra fagavdelingene, men det er også noen nyansatte. De ansatte har høy utdanning og fagkompetanse, med bakgrunn innenfor journalistikk, medievitenskap, statsvitenskap, informasjonsteknologi og pedagogikk. Tre av de ansatte har også akademisk utdanning innenfor ISK, har kjennskap til Grunig og teorien om symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon. Ifølge Grunigs karakteristikk vil dette øke potensialet for at avdelingen utøver eksellent ISK (Grunig m.fl. 2002:12).

Elisabeth Kjær har utdanning innenfor jus, journalistikk og samfunnsfag, og hadde over 20 års erfaring fra lederstillinger i ulike mediebedrifter da hun ble ansatt som leder for ISK-avdelingen. I en kort overgangsperiode fra avdelingen ble opprettet i desember 2005 til Kjær begynte i februar 2006, var både Gro Brækken og Marianne Borgen fungerende avdelingsledere. De to veteranene i Redd Barna har i dag et nært samarbeid med ISK-avdelingen og følger tett med på avdelingens aktiviteter. Elisabeth Kjær sitter i ledergruppa for organisasjonen og rapporterer her direkte til generalsekretæren, i samsvar med Grunigs karakteristikk (Grunig m.fl. 2002:13). Ifølge Kjær kommuniserer hun med ledelsen ”[d]aglig, og uformelt. Og en dag i uken har vi ledermøte som er et beslutningsmøte, men ellers kommuniserer vi daglig. På kryss og tvers.” (Kjær 31.5.06). Denne daglige kontakten består hovedsakelig av ansikt-til-ansikt kommunikasjon, noe som er enkelt å få til på grunn av den korte avstanden mellom kontorene (Brækken 31.5.06, Kjær 31.5.06).

ISK-utøvernes kunnskap og rolle

Bakgrunnen for opprettelsen av ISK-avdelingen var å tydeliggjøre barns rettigheter både i Norge og i utlandet ved blant annet å styrke påvirkningsarbeidet, knytte fagavdelingene bedre sammen, forbedre kommunikasjonen internt, og hjelpe de ulike avdelingene med å tydeliggjøre budskap, spesielt i forhold til media (Brækken 31.5.06, Kjær 31.5.06, Overvoll 6.6.06, Borgen 8.6.06, Virksomhetsplan 2006:13). Organisasjonsplanene legger vekt på en økt satsning på det langsiktige politiske påvirkningsarbeidet (Virksomhetsplan 2006:13, 2007:15), og dette arbeidet blir derfor

særlig vektlagt i avdelingen for ISK. Hans Petter Overvoll, politisk rådgiver i avdelingen, forteller at hans hovedoppgave er påvirkningsarbeid i samarbeid med fagavdelingene, og da spesielt i forhold til norske institusjoner og myndigheter (Overvoll 6.6.06). Kjær forteller at avdelingen har hovedansvar for organisasjonens kommunikasjonsplaner både internt og eksternt:

Det vi kan gjøre og har ansvar for, er å legge en plan for hvordan vi kan kommunisere i dette huset. Men ikke at det er vi som kommuniserer dem, men at det er vi som tenker ut hvordan vi skal kommunisere i dette huset eller fra ledermøter, bruk av allmøter, bruk av nettet, intranettet og slike ting. Så det kommer vi også til å ta hovedansvaret for. (Kjær 31.5.06)

I tillegg til områdene Kjær nevner i sitatet ovenfor, har avdelingen også ansvaret for å utforme proaktive kommunikasjonsstrategier for organisasjonen. I den grad kommunikasjonsplanene følges av de ansatte, vil ISK-avdelingen kunne påvirke de ansattes kommunikasjon med de eksterne interessentene. De tverrfaglige gruppene som ledes fra ISK-avdelingen, får også betydning for organisasjonens eksterne kommunikasjon. Ved at representanter fra ISK-avdelingen er inkludert i fagprosjekter, vil kommunikasjon integreres i fagplanene. ISK-avdelingen får dermed større innsikt i, og påvirkning på, hvordan de ansatte i organisasjonen kommuniserer med interessentene i disse prosjektene.

Det er som oftest generalsekretær Gro Brækken og Marianne Borgen som er Redd Barnas ansikt utad når det gjelder representasjon i media (Brækken 31.5.06, Borgen 8.6.06, Overvoll 6.6.06). I noen situasjoner brukes de fagpersonene som er relevante i forhold til det området utspillet dreier seg om. Det er altså ikke ISK-lederens rolle å være Redd Barnas talsperson, slik det ofte fungerer i andre organisasjoner. Sett i forhold til Grunigs teorier vil dette kunne bidra til at interessentene har større tillitt til at ISK-utøverne fungerer som meglere mellom partene i en eventuell konflikt. ISK-avdelingens rolle i forhold til Redd Barnas utspill i media, er å skaffe mediedekning av saker, skrive pressemeldinger, ha kontinuerlig kontakt med media og å brife de ansatte som uttaler seg ved å bearbeide budskapet og vektlegge viktige poeng. De ansatte i ISK-avdelingen produserer også skriftlig materiale i samarbeid med ledelsen, som for eksempel foredrag og tekster til media. Avdelingens ansatte hjelper også ledelsen i forhold til andre ISK-relaterte oppgaver. I konfliktsituasjoner både i forhold til media og andre berørte interessenter, vil ISK-avdelingen gi råd og forsøke å tone ned konfliktene ved å skape dialog og forståelse. Ifølge ledelsen i organisasjonen og avdelingslederen er ikke media den viktigste relasjonen for ISK-avdelingen, men kun en del av en mangfoldig virksomhet (Brækken 31.5.06, Kjær 31.5.06).

Avdelingslederen har ansvaret for de overordnede oppgavene for avdelingen. Hver avdeling i Redd Barna har et eget budsjett som avdelingslederne har ansvar for (Virksomhetsplan 2006:1), og i ISK-avdelingen er dette Kjærs oppgave. I tillegg til de administrative oppgavene, er Kjærs rolle å planlegge langsiktige mål for avdelingen og å være rådgivende i forhold til de ansatte

i avdelingen, ledelsen og andre, da spesielt i forhold til medierelasjoner. Sammen med Overvolls beskrivelser av Kjærs oppgaver, fyller hun den strategiske rollen slik karakteristikene for eksellent ISK anbefaler (Grunig m.fl. 2002:14):

Hun [Elisabeth Kjær] er i veldig stor grad en administrativ leder og en coach for teamet på en måte, i veldig stor grad. [...] Vi har våre spesialiteter og hun er sjefen og ser de store linjene, og vi kan våre ting. Til sammen blir det forholdsvis målbevisst og beslutningsdyktig. [...] Hun driver ikke detaljstyring, hun ser på de overordnede linjene, kall det gjerne strategisk nivå. [...] Vi har en åpen avdeling med en leder som er lydbør og som er vår representant i den ledergruppa og opp mot Gro. (Overvoll 6.6.06)

Ifølge avdelingslederen selv, krever arbeidsoppgavene at hun både arbeider selvstendig og i samarbeid med ledelsen, avdelingen og de andre ansatte i organisasjonen. Hans Petter Overvoll uttrykker at de ansatte i avdelingen for det meste arbeider selvstendig:

Jeg arbeider veldig mye selvstendig. Nesten litt i plagsom stor grad selvstendig. Og det har blitt fanget opp at det er flere som gjør her, så det siste vi har gjort nå er at vi har opprettet tverrfaglige grupper på tvers av huset [...] På den måten prøver vi å involvere flere avdelinger der det er relevant. (Overvoll 6.6.06)

Sammenlagt viser ISK-aktivitetene at avdelingens ansatte i hovedvekt har en *strategisk rolle* ut fra Grunigs kjennetegn av de ulike ISK-rollene (Grunig m.fl. 2002:228). De tekniske aktivitetene er i stor grad dekket i markedsavdelingen. Innenfor den *tekniske rollen* har utøverne i ISK-avdelingen kun ansvar for medierelasjoner (ibid:228). ISK-utøverne innehar dermed både den kunnskapen og rollen som Grunig mener skal til for å drive eksellent ISK i praksis.

Likhet mellom kjønn

Mangfoldet internt i avdelingen er representativt for organisasjonen som helhet. Det er også her 80 prosent kvinner og 20 prosent menn. Det er variasjon i alder og utdanningsbakgrunn, men ikke store variasjoner i de ansattes kulturelle bakgrunn og etnisitet. Dette forklares ut fra de samme årsakene som i avsnittet om organisasjonskulturen. Ut fra Grunigs teorier er kjønnsbalanse positivt for organisasjonen, men kjønn har ingen betydning for om organisasjonen kommuniserer eksellent eller ikke (Grunig m.fl. 2002:249).

Kommunikasjon basert på eksellensmodellen

Ifølge Grunigs karakteristikk, skal ISK-avdelinger basere kommunikasjonen med sine berørte interessenter på eksellensmodellen (Grunig m.fl. 2002:16). Svarene fra intervjuene av de ansatte i ISK-avdelingen, viser at de ønsker en kontinuerlig toveis symmetrisk kommunikasjon med Redd Barnas interessenter (Kjær 31.5.06, Overvoll 6.6.06). De tar utgangspunkt i å finne en felles løsning som gagnar begge parter i de fleste uenigheter og konflikter. Her skal ISK-utøveren

hjelpe partene til å nærme seg en enighet ved å skape en dialog for å få partene til å forstå hverandre. Dette kan for eksempel gjelde politiske beslutninger om bevilgninger av penger til et spesifikt barnevennlig formål, hvor partene finner en løsning som begge parter kan leve med. Ved at partene gjennom dialog utveksler kunnskap og erfaring, hjelper ISK-utøverne også Redd Barna til å skape og bevare gjensidige avhengighetsforhold til mange av de berørte interessentene.

Vi kommer ofte i kompromisser, men vi kan ikke gå på kompromiss med de absolutte rettighetene, der har vi et problem. I forhold til Grunigs teorier er dette derfor et problem. Hans teorier blir ofte et litt sånn skrivebordsteori føler jeg når jeg jobber i Redd Barna på enkelte punkt, blant annet med dette med å finne et felles standpunkt der begge parter må gi og ta. For i forhold til rettigheter kan ikke vi gå på kompromiss. Veldig ofte synes jo vi også at vi vet best fordi vi sitter med mye kunnskap, og det er jo selvfølgelig ikke det beste utgangspunktet for en dialog. Vi har et mandat i Barnekonvensjonen og den kan vi vise til, det er norsk lov og det er veldig greit. Så hvis vi klarer å vise sammenhengen mellom vårt standpunkt og barnekonvensjonen, så er vi safe. Og da er ikke vi opptatt av å finne et kompromiss. Men når det er løsning så er vi ofte, så kompromisser vi. For eksempel hvis politikerne mener noe ser for stort og dyrt ut. Da prøver vi med et pilotprosjekt og ser hvordan det går. Så det gjør vi hele tiden, men det er ikke alltid så lett å finne den mellomposisjonen når vi mener vi har rett. Det gjelder mange ideelle organisasjoner. Det er annerledes enn en markedsorganisasjon der du og kunden skal bli enige. (Overvoll 6.6.06)

Selv om Redd Barna er en organisasjon som ikke tenker økonomisk profitt, søker de profitt i forhold til endringer i barnepolitiske spørsmål; at barn skal få det bedre. Redd Barnas suksess avhenger av om de klarer å få berørte interessenter til å ta hensyn til barns behov ved beslutninger. I noen relasjoner vektlegges en symmetrisk kommunikasjon med interessentene (faginstanser, andre organisasjoner som driver med barnepolitiske spørsmål, ansatte og givere), mens i andre relasjoner er påvirkning det viktigste (politiske beslutningstakere, departement og forvaltere). Ønske om dialog og handling ut fra påvirkning er situasjonsavhengig. I relasjoner hvor ledelsen eller andre beslutningsdyktige i Redd Barna ønsker at de skal ta asymmetriske avgjørelser ved å påvirke de berørte interessentene til det de mener er til beste for barn, vil ISK-utøveren hjelpe til i kommunikasjonsprosessen ved å skape en dialog, men med den hensikt å kunne påvirke. Dette kan for eksempel dreie seg om en konflikt mellom to barnepolitiske organisasjoner om hvilke metoder en skal ta i bruk ved intervju av mindreårige asylsøkere. I slike situasjoner vil løsningene bli asymmetriske, men vil bygge på verdispørsmål, noe Grunig (2002:358) mener faller innenfor praksisen av eksellensmodellen, da verdistrider gjør det vanskelig å få kompromissløsninger i en vinn-vinn-soner. Som nevnt mener Grunig det finnes noen unntak i eksellensmodellen hvor det er tillatt å ta asymmetriske beslutninger, for eksempel ved sterke verdistrider eller hvor ledelsen står sterkt i saker de ønsker å få igjennom. Grunig tillater at organisasjoner kan bruke overtalelseteknikker i situasjoner hvor den er mer fornuftig eller har et bedre moralsk standpunkt. Redd Barna kan i mange situasjoner altså være i tråd med

eksellensmodellen selv om de ikke alltid er interessert i å komme frem til løsninger i konflikter med deres berørte interessenter som ligger innenfor vinn-vinn-sonen.

5.3 Programnivå: Kommunikasjonsstrategier

Ifølge intervjuer av de ansatte var opprettelsen av ISK-avdelingen et tiltak for å utbedre den strategiske kommunikasjonsplanleggingen, da ledelsen i organisasjonen ønsker en bredere og bedre samfunnskontakt på flere plan (Overvoll 6.6.06, Kjær 31.5.06). Dette gjaldt spesielt den strategiske påvirkningen av politiske myndigheter. Denne vektleggingen av strategisk kommunikasjon i arbeidet fremtrer tydeligere i endringene i kommunikasjons- og virksomhetsplanene for 2006-2009 i forhold til tidligere planer. Det er lagt mye mer arbeid i de nåværende planene enn tidligere, og de utbedrede planene er blitt langt mer spesifikke og omfattende. I forhold til at det er opprettet en ny avdeling, er nye kommunikasjonsplaner under arbeid. I denne oppgaven har jeg forholdt meg til Kommunikasjonsplan 2006-2009, som forelå da jeg gjorde analysen. Kommunikasjonsstrategiene er formulert blant annet for å ”sikre god kommunikasjon overfor definerte målgrupper” (Kommunikasjonsplan 2006-2009:4). ISK-avdelingen har hovedansvaret for å utforme og oppdatere de proaktive kommunikasjonsplanene, men de blir utarbeidet gjennom samarbeid med de andre avdelingene. I arbeidet med en ny kommunikasjonsplan, er det ISK-avdelingen som har hovedansvaret.

Vi vil lage utkast ja, til den kommunikasjonsplanen. Det er ingen andre som har den kompetansen her på huset. Men da går den planen innom eller ut til høring til alle andre som er stakeholders i den kommunikasjonsprosessen på ulike vis, enten det er intern kommunikasjon, som for eksempel personalavdelingen har masse av, eller det er markedskommunikasjon, som markedet har mye av, for å putte inn sine ting og forslag. Og så går det formelt, altså vanlig vei til ledergruppen og beslutning og ut igjen. Men det er vi som lager utkastet. (Overvoll 6.6.06)

Opplysningene som fremkommer i intervjuene, antyder dermed at kommunikasjonsplanene er håndtert på en strategisk måte av profesjonelle utøvere av ISK, på linje med Grunigs karakteristikk (Grunig m.fl. 2002:13,16,385). I neste avsnitt ser jeg nærmere på hvordan de ISK-ansatte planlegger, gjennomfører og evaluerer disse kommunikasjonsplanene.

Planlegging: Skanning av omgivelsene

Innsamling av data til omgivelsesskanningen i forhold til å identifisere berørte grupper i omgivelsene, er ikke like systematisk drevet i Redd Barna som det eksellensteorien ideelt beskriver den. Ifølge intervjuer av de ansatte, skanner Redd Barna omgivelsene sine i hovedsak ved å ha løpende kontakt med de berørte interessentene, noe Grunig mener er den beste formen for informasjonsinnhenting (Kjær 31.5.06, Overvoll 6.6.06, Grunig m.fl. 2002:391). Innenfor de

ulike kommunikasjonstiltakene defineres det hvem som skal nås, og hvordan budskapet best skal formuleres for å nå målgruppen. Sammen med virksomhetsplanen definerer kommunikasjonsplanen hva som er de viktigste utfordrende sakene i årene som kommer, men mange av disse oppstår og tas tak i fortløpende (Overvoll 6.6.06). Organisasjonsplanene presiserer derfor de tankene og ideene som skal legges til grunn både på et overordnet nivå for organisasjonen, og for mer konkrete tiltak.

Redd Barna har, på bakgrunn av sine aktiviteter, kontakt med mange ulike grupper i omgivelsene, alt fra politikere og næringsliv til barn og unge. Redd Barna har hatt langvarige relasjoner og hyppig kontakt med de fleste berørte interessentene. Selv om organisasjonen også tidligere naturligvis har tatt ulike kommunikasjonshensyn i ulike tilfeller, har opprettelsen av ISK-avdelingen, og en større vektlegging av kommunikasjon, gjort at organisasjonen i økende grad benytter analyser, undersøkelser og statistikk i innhenting av informasjon om mottakerne for å bruke denne kunnskapen til å planlegge fremtiden (Virksomhetsplan 2006:4 og Kommunikasjonsplan 2006-2009:28). Hans Petter Overvoll bekrefter dette: ”Vi har fått mer kapasitet [...] vi er mer analytiske enn den gamle avdelingen var, slik jeg opplever det. Har mer tid til å gjøre bakgrunnsanalyser når vi skal sette i gang prosjekt” (Overvoll 6.6.06).

I forhold til de ulike metodene for å samle inn informasjon om omgivelsene som forfatterne av eksellensboka benytter (Grunig m.fl. 2002:391), antyder både intervjuet av Overvoll (6.6.06) og analysen av kommunikasjonsplanen, at ISK-avdelingen i Redd Barna anvender en blandet tilnærming (Kommunikasjonsplan 2006-2009:1-36). Denne tilnærmingen til planleggingen av kommunikasjonsstrategiene består av en kombinasjon av analyser og undersøkelser, og mer uformelle metoder som møter eller uformelle samtaler. I forhold til eksellensundersøkelsen stemmer dette overens med metoden de eksellente avdelingene bruker (Grunig m.fl. 2002:410).

Gjennomføring: Kommunikasjonsstrategier

Ifølge kommunikasjonsstrategiene skal ISK-avdelingen ”sikre god kommunikasjon overfor definerte målgrupper” (Kommunikasjonsplan 2006-2009:4). Den samme planen peker ut ansatte, politikere, fagmiljøer, faddere/givere, media, opinionen (inkludert barn/unge) og næringslivet som Redd Barnas viktigste relasjoner. Kommunikasjonsplanen inneholder derfor både interne og eksterne kommunikasjonsutfordringer. Intervjuer av de ansatte i avdelingen viser at de ulike gruppene er viktige i ulike situasjoner, og at de kritiske gruppene identifiseres etter hvert (Kjær 31.5.06, Overvoll 6.6.06). Ifølge Grunig skal det legges én kommunikasjonsplan for hver av de berørte interessentene (Grunig m.fl. 2002). ISK-avdelingen i Redd Barna lager ikke spesifikke

kommunikasjonsplaner for hver berørt interessent (Overvoll 6.6.06), men Kommunikasjonsplan 2006-2009 viser at det er formulert overordnede kommunikasjonsplaner for hvilke budskap, kanaler og aktiviteter som er gjeldende for de ulike gruppene som ble nevnt over, i tillegg til hvilke målsetninger det er for kontakten med de ulike gruppene. Næringslivet er den eneste gruppen som har egne kommunikasjonsplaner, hvor ”relasjonen og kommunikasjon skreddersys til hver enkelt (store) samarbeidspartner” (Kommunikasjonsplan 2006-2009:23).

De generelle kommunikasjonsplanene som er utviklet er ment å være proaktive ved at de er laget for å håndtere fremtidige behov i omgivelsene, både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Planene blir vanligvis utarbeidet for en fireårs periode, men ifølge Overvoll er både kommunikasjons- og virksomhetsplanene for organisasjonen levende dokument som evalueres og oppdateres jevnlig (Overvoll 6.6.06). Hvor viktig de konkrete tiltakene er for organisasjonen, kommer frem i de mer spesifikke oppgaveprosjektene i virksomhetsplanen. Som nevnt i teori-delen, tar Grunig forbehold om effektive og eksellente kommunikasjonsplaner i relasjonen til myndighetene (Grunig m.fl. 2002:440). Bakgrunnen for dette er at kommunikasjon med denne gruppen ofte gjelder lovpålegging, eller hvor relasjonene til myndighetene håndteres av ikke-profesjonelle utøvere som advokater og lignende. I Redd Barnas situasjon gjelder relasjonene til myndighetene ofte påvirkning i forhold til konkrete barnepolitiske saker, og kommunikasjonsplanene og ISK-avdelingens rolle gjelder derfor på samme måte som for organisasjonens andre relasjoner.

Som nevnt tidligere i kapittelet, ønsker både organisasjonen og ISK-avdelingen i utgangspunktet en toveis symmetrisk kommunikasjon med sine omgivelser, og de ansatte kommuniserer ut fra en tanke om åpenhet, stabilitet og tillit mellom partene. Det faktum at Redd Barna arbeider med et annet formål enn sin egen organisasjons overskudd eller aksjekurs, gjør sannsynligvis at deres budskap blir oppfattet som uegennyttig i større grad enn private bedrifters. Dette gjør antagelig at Redd Barnas budskap virker mer troverdig og at det i utgangspunktet er tillit til organisasjonens budskap blant de fleste berørte interessentene i omgivelsene. Denne tilliten er i stor grad basert på at Redd Barna har opparbeidet seg et godt omdømme med få konflikter, voksende status, vellykkede gjennomføringer av prosjekter og i økende grad en åpen kommunikasjon. Ifølge Kjær er organisasjonen opptatt av å ha en åpen kommunikasjon: ”Vi er opptatt av å kommunisere ærlig, tydelig, uredde og ærlig. For vi har så godt budskap, så vi har ikke noe å skjule” (Kjær 31.5.06).

I henhold til formålet med kommunikasjonsstrategiene, skal disse brukes aktivt gjennom hele kommunikasjonsforløpet med de berørte interessentene. Ifølge intervjuer av ansatte i ISK-avdelingen og ledelsen, er strategiarbeidet levende i organisasjonen, og kommunikasjonsplanene

og virksomhetsplanene brukes aktivt både i planleggingsfasen, ved beslutninger og i evalueringen av prosjekter (Brækken 31.5.06, Overvoll 6.6.06). Ifølge Hans Petter Overvoll er kommunikasjonsplanene blitt viktigere for organisasjonens ansatte i de senere årene, og den nye ISK-avdelingen har bidratt til å gjøre planene enda bedre innarbeidet:

Generelt har slike planer og strategier blitt mye viktigere i Redd Barna disse årene her. Når jeg var her for fem år siden ble ting styrt med hogg og belegg, og magesfølelsen var den rådende. [...] Og jeg tror grunnen er at bevisstgjøringen rundt den har vært stor i 2005 på grunn av jobbingen med den nye strategien og derfor har man lagt mer inn i planene. Flere har et forhold til hva vi skal oppnå og derfor har det blitt.. men jeg håper det kan fortsette sånn da. (Overvoll 6.6.06)

Vektleggingen av kommunikasjonsplanene og omorganiseringen i forbindelse med den nye ISK-avdelingen, hadde ifølge flere av de intervjuede positive konsekvenser (Overvoll 6.6.06, Borgen 8.6.06). De ansatte tok del i og diskuterte hvilke funksjoner de ulike avdelingene skulle ha og hvordan arbeidet skulle organiseres. Dette gjorde at de ansatte måtte se på hvilke arbeidsoppgaver som er viktige og hvordan arbeidet skulle effektiviseres. Ifølge Overvoll har dette ført til en bevisstgjøring i forhold til egen organisasjon og hvilke arbeidsoppgaver andre kolleger har (Overvoll 6.6.06). Diskusjonene som gjøres i forkant av utformingen av strategiene og planene er en god måte å få innarbeidet planene blant de ansatte i organisasjonen.

I Redd Barnas kommunikasjonsplan finnes setningen ”vi skal være lyttende” sammen med formuleringene ”vi er kompromissløse på barns vegne” og ”[vi skal] være nådeløse mot de som begår urett mot barn” (Kommunikasjonsplan 2006-2009:9,10). Dette kan gjøre det vanskelig for den enkeltansatte i Redd Barna å vite i hvilke saker de i utgangspunktet skal gå inn for et samarbeid og å forsøke å komme frem til en løsning begge parter kan leve med, og i hvilke situasjoner de skal være ”nådeløse”. Ifølge eksellensteorien vil det første utgangspunktet henge sammen med tanken om langsiktighet, mens det i situasjoner hvor påvirkning er utgangspunktet for kommunikasjonen, er kortsiktige og asymmetriske løsninger sentrale. Problemstillingen om valg av kortsiktige og langsiktige beslutninger i forhold til eksellensteorien diskuteres nærmere i kapittel 7.

Evalueringsmålbare kommunikasjonsstiltak

Opplysninger fra intervjuene av de seks ansatte i Redd Barna, viser at alle mener evalueringer er en viktig del av arbeidet som gjøres i organisasjonen, men at organisasjonen kan bli flinkere på dette området. Ifølge Overvoll er organisasjonen på god vei mot å ha gode planleggings-, gjennomførings- og evalueringsprosesser der resultatmål står i fokus hele veien (Overvoll 6.6.06). I tillegg til en stor midtveisevaluering, blir kommunikasjonsplanene evaluert systematisk hver tredje måned i avdelingene, og i varierende grad ellers (Brækken 31.5.06). Målsetningene som er

utarbeidet i kommunikasjonsstrategiene, er konkrete og målbare. Overvoll gir ettertrykkelig uttrykk for at evaluering er viktig både for de faglige og de kommunikasjonsrettede prosjektene:

Det er jo meningsløst om man ikke får evaluert om man har nådd målene. [...] Mye av det vi arbeider med [i avdelingen] er prosesser, eller delprosesser som inngår i større prosjekter. Hvis du i det hele tatt skal se hva du har gjort, må en ha evalueringer underveis for å gjøre opp status på hvor langt du er kommet og sånn. Også må du prøve å finne indikatorer og sette resultatmål som det går an å si noe om. Ellers blir det veldig frustrerende å jobbe i en sånn avdeling. For vi kan nesten drive med alt mulig, og dette er bra og fint og viktig og sånn, men for vår egen del så er det viktig å gjøre et forsøk på å måle det vi driver med. (Overvoll 6.6.06)

Avdelingen bruker, på samme måte som på planleggingsstadiet, flere metoder for å evaluere (Overvoll 6.6.06, Kjær 31.5.06). De mest utbredte evalueringene blir i hovedsak gjort ved hjelp av uformelle metoder, og ved analyse av organisasjonens mediedekning i aviser eller debattprogram. Evalueringen av kommunikasjonstiltak er mye sterkere vektlagt med inntreden av den nye avdelingen enn tidligere. I og med at avdelingen er såpass ny blir aktivitetene fulgt nøye opp, og i tråd med eksellensteorien blir det gjort evalueringer både på programnivå, avdelingsnivå og organisasjonsnivå (Grunig og Grunig 2001:9).

5.4 Delkonklusjon

I dette kapitlet er kommunikasjonsaktivitetene i Redd Barnas undersøkt i forhold til de 14 karakteristikkene som Grunig mener ledelsen og ISK-utøveren må følge om organisasjonen skal kunne praktisere ”eksellent” ISK. Resultatene antyder at Redd Barna langt på vei oppfyller kriteriene både på organisasjonsnivå, avdelingsnivå og på programnivå. I hovedtrekk er organisasjonen åpen for inntrykk fra omgivelsene, og har en organisasjonsstruktur som er i samsvar med karakteristikkene. Organisasjonskulturen og kunnskapen blant ISK-utøverne er også i høy grad i samsvar med karakteristikkene og idealet i eksellensteorien. I tillegg ønsker både ledelsen og ISK-utøverne tilsynelatende å kommunisere i henhold til prinsippene i eksellensmodellen. I neste kapittel undersøker jeg om ønsket kommunikasjon blir etterfulgt i praksis, ved å se nærmere på to konflikter med to av organisasjonens berørte interessenter, UDI og Barneombudet.

Kapittel 6: Kommunikasjonsløsninger i praksis

Dette kapittelet tar for seg oppgavens andre problemstilling. Spørsmålene som det søkes svar på er: *Klarer Redd Barna å finne løsninger i en vinn-vinn-soner i konflikter med sine interessenter slik eksellensteorien foreskriver? Og hvordan påvirker koorienteringen mellom Redd Barna og interessentene kommunikasjonsprosessen og løsningen på konflikten?* I dette kapittelet ser jeg nærmere på uenighetene mellom Redd Barna og de to berørte interessentene Barneombudet og UDI, og har delt disse inn i to avsnitt. Jeg innleder hvert avsnitt med en kort beskrivelse av bakgrunnen for uenigheten mellom partene og en presentasjon av koorienteringsparet. Deretter ser jeg på hvordan kommunikasjonsprosessen mellom partene er løst, med hovedvekt på Redd Barnas planlegging, gjennomføring og evaluering av kommunikasjonsprosessen. For å svare på den andre problemstillingen, vil jeg bruke relevante data fra dokumentanalyser, organisasjonenes hjemmesider og de kvalitative intervjuene av koorienteringsparet. I tillegg vil jeg presentere resultatene av spørreskjemaene. I en avsluttende delkonklusjon vil jeg trekke frem de viktigste funnene fra analysen av de to relasjonene.

6.1 Presentasjon av koorienteringspar 1 og uenigheten mellom partene

Redd Barna og Barneombudet ønsket å gå sammen for å påvirke beslutningstakerne til at barnevernet skulle overta omsorgsansvaret for enslige mindreårige asylsøkere som kommer til landet. Praksisen på det daværende tidspunktet var at UDI hadde omsorgsansvaret og delegerte dette videre til mottak eller privatpersoner. I gjennomføringsfasen oppdaget imidlertid samarbeidspartene at de var uenige i om barnevernet skal ha en automatisk overtakelse av barna eller om det skal være en rutinemessig kontroll. De to mest sentrale personene i denne saken er barneombud Reidar Hjermann og leder for Norgesprogrammet i Redd Barna, Marianne Borgen, og disse er valgt som koorienteringspar.

Barneombudet

Barneombudet ligger under Barne- og familiedepartementet, men er et uavhengig, selvstendig og partipolitisk nøytralt organ som verken storting eller regjering har instruksjonsmyndighet over. Barneombudets kontor er tverrfaglig sammensatt, og har i dag et kollegium på ti personer samt to sivilarbeidere. I tillegg benytter kontoret personer til tidsavgrensede prosjekter. Barneombudet oppnevnes i statsråd for fire år av gangen, og en person kan ikke sitte lengre i stillingen enn åtte år. Reidar Hjermann startet som barneombud i april 2004. Han er utdannet psykolog, og er spesialist innenfor barnepsykologi. Hjermann har tidligere arbeidet i barnevernet, psykisk helsevern og har lang erfaring med arbeid for flyktningbarn (Barneombudet 2006a, Hjermann 15.6.06). Barneombudets lokaler ligger i nabobygget til Redd Barna på Hammersborg torg i Oslo.

Barneombudet arbeider, som Redd Barna, med utgangspunkt i FNs barnekonvensjon og skal ”følge med i at lovgivning til vern om barns interesser blir fulgt, og foreslå tiltak som kan styrke barns rettssikkerhet” (Barneombudet 2006b). Ombudet skal også ”fremme forslag til tiltak som kan løse eller forebygge konflikter mellom barn og samfunn, samt følge med i at det gis tilstrekkelig informasjon til det offentlige og private om barns rettigheter og tiltak de har behov for” (ibid). Ifølge en e-post fra kommunikasjonsrådgiver Hommersand er Barneombudet ”en personifisert stilling. Det betyr at alle henvendelser og uttalelser til og fra pressen skal gjøres av ombudet. Det er han/hun som har ”retten” på å mene og komme med prinsipielle uttalelser, og som legger føringen for hva kontoret skal mene utad. Det er han som bestemmer vårt offisielle standpunkt” (Hommersand 2006). Ifølge Hommersand er Hjermandt opptatt av gjennomtenkte og faglig forankrede uttalelser, noe som gjør at det noen ganger velges ikke å kommentere saker på grunn av tids- og ressursproblemer (ibid).

Redd Barna

Marianne Borgen er leder for Norgesprogrammet i Redd Barna. Avdelingen arbeider med barns rettigheter i Norge, hvor flyktning- og asylbarnas situasjon er et av hovedfokusene. Borgen sitter i ledergruppa i Redd Barna, og var her en pådriver for opprettelsen av ISK-avdelingen. Borgen har arbeidet for Redd Barna i ni år. Tidligere har hun blant annet vært ansatt for Barneombudet i en periode på ti år. Borgen er utdannet sosiolog og innehar betydelig barnefaglig kompetanse etter lang arbeidserfaring innenfor feltet. Som leder av Norgesprogrammet har Borgen et overordnet ansvar for alle aktivitetene i avdelingen, men bruker mest tid på den faglige biten som omhandler barns rettigheter og levevilkår. De mer administrative og økonomiske oppgavene er tildelt nestlederen, Janne Raanes. Borgen benyttes i stor grad i profileringen av Redd Barna, både i forhold til media, men også til å holde foredrag eksternt. Hun har arbeidet som informasjonsleder i Redd Barna i en periode på ett år på grunn av omorganisering og interne årsaker, men var hele tiden tiltenkt tilbake i sin nåværende stilling. Borgen var leder for informasjonsavdelingen på det tidspunktet uenigheten med barneombud Reidar Hjermandt oppsto, og i en mellomperiode også leder for ISK-avdelingen, men var tilbake i sin nåværende stilling da uenigheten ble løst.

Relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet kan ses på som todelt. Samtidig som Redd Barna og Barneombudet utveksler informasjon og samarbeider omkring noen saker, har de et kritisk blikk på hverandres arbeidspraksis på lik linje med andre organisasjoner som arbeider for barns rettigheter. Redd Barna og Barneombudet, som er henholdsvis en frivillig organisasjon og et statlig uavhengig organ, har noe ulike roller knyttet til deres mandat, men begge organisasjonene arbeider for å realisere FNs barnekonvensjon. Både Borgen og Hjermandt

arbeider for å forbedre barns rettigheter i Norge. Ifølge Borgen lytter departementene ofte til begge organisasjonene i saker som omhandler dette feltet: ”Der vi ønsker å dele vår kompetanse, der får vi innpass” (Borgen 8.6.06). Ifølge intervjuene av partene er det en maktbalanse i relasjonen, det er omtrent like mange ansatte i Norgesprogrammet og Barneombudet, og det er ingen økonomisk konkurranse mellom de to organisasjonene (Borgen 8.6.06, Hjermand 15.6.06). Barneombudet får i sin helhet støtte fra statsbudsjettet gjennom Barne- og likestillingsdepartementet, mens hovedinntektene til Redd Barna kommer fra private givere. Borgen forklarer at Redd Barna har et ”begeistret” forhold til Barneombudet:

Redd Barna har alltid vært positive til etableringen av Barneombudet tilbake i 1981. Det svenske Redd Barna var ikke like fornøyde. De tenkte nok at det kanskje ble en konkurrent. Men Redd Barna i Norge har vært ganske saklig på det, og ser at her er det to ulike instanser som på mange måter kjemper for det samme, men som har litt ulike roller. (Borgen 8.6.06)

6.1.1 Kommunikasjonsprosessen i koorieringspar 1: Redd Barna – Barneombudet

Planlegging: basert på erfaring

Endringen av omsorgsansvaret for de enslige mindreårige asylsøkerne til barnevernet, har vært en sak Redd Barna har arbeidet med i mange år og som har vært et tydelig mål i organisasjonens virksomhetsplan (Virksomhetsplan 2005:6, 2006:8, Borgen 8.6.06). For å legge et større press på myndighetene, ble det besluttet at Redd Barna og Barneombudet skulle samarbeide, da de hadde de samme målene i saken. De ansvarlige for samarbeidet var Marianne Borgen fra Redd Barna og Reidar Hjermand fra Barneombudet. Borgen tok først kontakt med Hjermand, noe som ifølge Borgen er en vanlig prosedyre: ”Typisk er det sånn at vi vil at de skal jobbe med det samme som oss for at det skal bli mere trykk, så han føler det kanskje sånn at vi presser litt på” (Borgen 8.6.06). Hjermand beskriver også relasjonen mellom dem i noen saker som et nytteforhold, og at det som oftest er Redd Barna som tar kontakt med Barneombudets kontor. Ifølge Hjermand er det ikke alltid han ønsker å samarbeide med store organisasjoner som Redd Barna:

Går mye på magesfølelsen min hvordan jeg håndterer omgivelsene. [...] Jeg henvender meg ofte til fagpersoner som ikke har en egen medieagenda og drar frem dem. Organisasjoner og personer som selv er mye i vinden, de klarer seg på egenhånd i større grad, mens jeg velger å dra frem geniene som man ikke helt kjenner til. [...] Jeg er ganske eksklusiv på hvem jeg går i dialog med. [...] Hvis Redd Barna synes at vi engasjerer oss lite i deres virksomhet, det vet jeg ikke om de gjør, så er vel det en relativt korrekt beskrivelse. Her i Barneombudet velger vi å jobbe mindre med de tingene som vi ser Redd Barna jobber mye med fordi vi må prioritere våre ressurser. [...] Men ikke akkurat når det kommer til flyktningbarn, der trengs det en innsats fra alle fordi de møter så mye motstand i samfunnet. (Hjermand 15.6.06)

Da partene planla å samarbeide om saken, var ikke ISK-avdelingen opprettet i Redd Barna. Den daværende informasjonsavdelingen hadde primært medieprofilering som

arbeidsoppgave, og fagavdelingene fikk derfor ansvar for samarbeidet i planleggings- og gjennomføringsfasen. Fagavdelingene gjorde bakgrunnsanalyser i forhold til de faglige aspektene i saken. ISK-avdelingen var påtenkt da samarbeidet tok til, og strategisk kommunikasjon og påvirkning ble etter hvert også en større del av organisasjonens satsningsområder. ISK-avdelingen var på plass et halvt år før saken ble avsluttet, og kommunikasjonsplanene var utformet i deler av sakens gjennomføringsfase.

Basert på en lang relasjon med myndighetene, visste Redd Barna at målgruppene for kommunikasjonen for å endre situasjonen var regjeringen, med vekt på Barne- og familiedepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet, og de politiske partiene på Stortinget. Redd Barna hadde allerede hatt en løpende dialog med disse målgruppene i forhold til saken da samarbeidet med Barneombudet ble inngått (Borgen 8.6.06). Det spesielle i situasjonen er at en eventuell kommunikasjonsplan for denne saken kanskje kunne vært mer aktuell for den tredje berørte interessenten, altså kommunikasjonen med myndighetene, enn for Barneombudet. Det ble ikke laget noen felles kommunikasjonsplan for Redd Barna og Barneombudet, og heller ikke en egen plan fra Redd Barna for noen av de berørte interessentene. Kommunikasjonen med Barneombudet var derfor ikke planlagt i detalj, og samarbeidet ble inngått etter muntlig kommunikasjon mellom kooriteringspartene. Utgangspunktet for kommunikasjonen var tilsynelatende godt. Begge forteller i intervjuene at de løser konflikter ved hjelp av åpen kommunikasjon, og at de ikke er konfliktsky (Borgen 8.6.06, Hjermann 15.6.06). Partene har hatt like stor tilgang til kunnskap om saken, og til å vite noe om hva den andre parten mener.

Intervjuene av kooriteringsparet viser at det er et sammenfall i hvordan partene oppfatter de ulike organisasjonenes rolle og hvilken relasjon de har til hverandre, både generelt og i forhold til saken. Her spiller det nok også en rolle at Borgen har arbeidet for Barneombudet og kjenner organisasjonens rolle svært godt. Begge partene beskriver hverandres organisasjoner som en av flere viktige berørte interessenter, men ikke som den viktigste. Kommunikasjonen mellom partene blir beskrevet som generelt åpen, stabil og positiv av begge parter, og ifølge Hjermann har de en dialog som går fra sak til sak. Utgangspunktet for kommunikasjonen kan beskrives som ”strain toward symmetry”, som betegner anstrengelsen mot symmetri når to personer kommuniserer om en sak (Chaffee og McLeod 1968:665). Opplysningene fra intervjuene viser at partene er enige i hva hovedsaken gjaldt, nemlig barnevernets overtakelse av omsorgen for enslige mindreårige asylsøkere (Hjermann 15.6.06, Borgen 8.6.06).

På den første påstanden i spørreskjemaet som skal undersøke graden av *forståelse* mellom kooriteringsparet, svarer Borgen at det ”stemmer meget bra” at hun og Hjermann hadde et likt utgangspunkt for å kunne forstå sakens innhold, mens Hjermann svarer at det ”stemmer ganske

dårlig”. Her svarer Borgen tilsynelatende ut fra at hun mener hun og Hjermand har noen felles referanserammer for å forstå sakens kjerne, mens det i intervjuet kom frem at Hjermand svarer ut fra meningsforskjellene i hovedspørsmålet; om barnevernet skulle ha en automatisk eller en rutinemessig omsorgsfunksjon. I forhold til Chaffee og McLeods (1968:664) beskrivelse av variabelen, kan det ut fra supplerende opplysninger fra intervjuene likevel hevdes at partene har like individuelle erfaringer i saken og at det er en ganske høy grad av forståelse og kognitiv overlappning mellom partene når det gjelder hva hovedsaken dreier seg om. På den andre påstanden, svarer Borgen at det ”stemmer meget bra” at de var *enige* i hva saken gjaldt, mens Hjermand svarer ”stemmer ganske bra”. Borgen gir igjen uttrykk for at partene hadde en lik helhetlig evaluering av saken og angir en større opplevelse av at partene hadde et felles utgangspunkt i saken. Hjermand har her krysset av for ”stemmer ganske bra” på grunnlag av de samme meningsforskjellene innenfor hovedspørsmålet i saken som han svarer ut fra den første påstanden, og mener han ikke har helt den samme helhetlige evalueringen av saken som Borgen. Sett i sammenheng med de kvalitative intervjuene viser kooriteringsanalysen at de helhetlige evalueringene av saken ikke stemmer helt overens, og at det derfor er en relativt lav grad av enighet mellom partene (ibid:663). Til tross for at de var enige i hovedspørsmålet i saken, vurderer partene saken noe ulikt.

Gjennomføring: lite symmetrisk kommunikasjon

Marianne Borgen beskriver arbeidet med overtakelsesomsorgen for enslige mindreårige asylsøkere til barnevernet, som en langvarig og vanskelig prosess. Spesielt fordi noen politiske partier og daværende statsråd for Kommunal- og regionaldepartementet, Erna Solberg, var uenige i saken. Selv om det ikke ble laget spesifikke kommunikasjonsplaner, hadde Redd Barna og Barneombudet noen tanker for hvordan de skulle gå frem i kommunikasjonen med disse gruppene. Målet var å påvirke gjennom dialog med vekt på åpenhet - altså toveis informasjonsbasert og asymmetrisk kommunikasjon.

Marianne Borgen og Reidar Hjermand har den samme oppfatning om at kommunikasjonen mellom dem for det meste forløp ved telefonkontakt i denne saken, og ifølge Hjermand endret ikke kommunikasjonsformen seg etter hvert i saken. Ifølge Borgen kommuniserte hun ofte med både Stortinget og Hjermand i starten, men savnet en hyppigere kontakt med Hjermand i gjennomførings- og evalueringsfasen. Ifølge Hjermand var kommunikasjonen mellom dem uproblematisk gjennom hele prosessen. På spørsmål om hvilken kommunikasjonsform de liker best, har kooriteringsparet et sammenfallende ideal om toveis symmetrisk kommunikasjon ved personlige møter. E-post og telefon brukes derimot hyppigst, da

formene ifølge intervjuobjektene er greie å bruke og hjelper på arbeidet i tidspress og når de er på reiser (Hjermann 15.6.06, Borgen 8.6.06). Hjermann forklarer at skriftlig kommunikasjon noen ganger også er nødvendig for å dokumentere dialogen, spesielt i situasjoner hvor ”jeg skulle komme i uenighet med noen som jeg visste at vi var uenig i noe” (Hjermann 15.6.06). Ifølge Hjermann var dette ”helt unødvendig” i saken med Redd Barna, noe som antyder at Hjermann ikke har sett at det har vært noen uenighet mellom partene (ibid).

Marianne Borgen forteller at hun i utgangspunktet trodde partene var enige i saken, men at det utover i gjennomføringsfasen viste seg at de hadde ulike meninger innenfor hovedspørsmålet i saken. I forbindelse med påvirkningsarbeidet overfor Stortinget, skulle noen bestemte personer i stortingsgruppen møte hos Barneombudet for å diskutere saken. Ifølge Borgen var det på dette møtet at det ble oppdaget at det faktisk var en uenighet mellom henne og Hjermann. Ifølge Borgen fikk hun kjennskap til dette gjennom stortingsrepresentantene (Borgen 8.6.06). Mens Borgen ønsker en *automatisk* overtakelsesomsorg av barnevernet når enslige mindreårige asylmottakere kommer til Norge, kom det frem at Hjermann derimot ønsker en *rutinemessig* bekymringsmelding til barnevernet. Det er dermed noen nyanseforskjeller i begrepsbruken som får den praktiske konsekvensen at barnevernet, i Hjermanns oppfatning, skal vurdere hver enkelt person, mens Borgen mener alle enslige mindreårige asylsøkere automatisk skal tas hånd om av barnevernet. Reaksjonene i etterkant av ”oppklaringen”, viste at begge partene i kooriteringsparet var sterkt personlig engasjert i saken. Blant annet forteller Borgen at hun reagerte med sinne, mens Hjermann stiller seg uforstående til Borgens synspunkt (Borgen 8.6.06, Hjermann 15.6.06).

Selv om ISK-avdelingen nå var opprettet og Borgen også sitter i samme ledergruppe som Kjær, lederen for ISK-avdelingen, ble ingen av de ansatte i ISK-avdelingen rådført i saken for hvordan kommunikasjonen og samarbeidet skulle forløpe fremover. I forhold til ISK-avdelingens rolle i organisasjonen, kunne avdelingen bidratt til kommunikasjonen på minst tre måter i denne saken: gjennom å diskutere og rådføre Borgen i kommunikasjonen med Hjermann, gjennom de kommunikasjonsplanene som allerede forelå eller via egne planer i denne spesifikke relasjonen. Borgen forteller i intervjuet at hun verken anvendte de generelle kommunikasjonsplanene i kommunikasjonen med Reidar Hjermann eller med myndighetene. Det at Borgen ikke rådførte seg med ISK-avdelingen kan forklares ut fra at Kjær var relativt ny i avdelingen og at det fortsatt var uklart hvilken rolle avdelingen skulle ha. Samtidig viser analysen av både virksomhetsplanen 2006-2009 og intervjuer med ledelsen og av ansatte i ISK-avdelingen, at kommunikasjonen og påvirkningsarbeidet med myndighetene som en definert målgruppe er en av hovedgrunnene til at avdelingen ble opprettet (Brækken 31.5.06, Kjær 31.5.06, Overvoll 6.6.06). Også opplysninger fra

intervjuet med Borgen viser at hun ønsker at avdelingen skal påvirke relasjonene til berørte grupper i organisasjonens omgivelser: ”ISK-avdelingen ble opprettet for at vi vil bli dyktigere til å påvirke internasjonale relasjoner, men vi håper at avdelingen også kan påvirke relasjonene også i Norge.” (Borgen 8.6.06). Samtidig antyder Marianne Borgen at nytteverdien av dette i hennes avdeling ikke er særlig stor, da Norgesprogrammets kommunikasjon med de eksterne berørte interessentene ”går på skinner” (Borgen 8.6.06). Som jeg kommer nærmere inn på i avsnittet om evalueringen, vurderer hun likevel saken med Hjermand som en kommunikasjonssvikt.

Svarene i intervjuene av kooriteringsparene viser at partene fortsatt er usikre på hva den andre mener. Borgen mener de faktiske meningene til Hjermand kan ha blitt manipulert:

Når stortingsgruppen refererte til møtet med Barneombudet var det kanskje noe som ble forvrengt. [...] Jeg tror disse nyansene ble misbrukt av noen politiske krefter på stortinget. Når Barnombudet snakker nå, så hører jeg at de sier det samme som oss. Og om det er fordi de alltid har ment det, eller hva, det må de nesten svare på selv. [...] Når den nye rødgrønne regjeringen sa at nå skal mindreårige asylsøkere overføres til Barnevernet fra dag én, så har Redd Barna fått gjennomslag for det vi har ment hele tiden. (Borgen 8.6.06)

Hjermand derimot, argumenterer fortsatt for rutinemessig overtakelse, og stiller seg altså uforstående til Borgens oppfatning. Også hans uttalelser viser at det er usikkerhet omkring om partene faktisk er enige, og mener i motsetning til Borgen at det er hans egen meningsvariant som har vunnet frem i den nye regjeringen:

[...] jeg mente det skulle være en rutinemessig bekymringsmelding til Barnevernstjenesten. Det kan godt hende det var det Redd Barna mente også, men når jeg hørte at de snakket om automatisk omsorgsovertakelse så var det viktig for meg å kommunisere at jeg aldri er for automatikk i omsorgsovertakelsesspørsmål, enten det dreier seg om flyktningsspørsmål eller andre. [...] Det er klart at man ikke kan ha en automatikk i barneomsorg, for det er ikke sånn det fungerer i barnevernet. Det ville vært helt meningsløst. Men i prinsipp er vi jo enig. Barnevernet må ta større tak i flyktningbarna. Det har jo nå skjedd. Regjeringen holder på å jobbe for at de skal ha en rutinemessig omsorgsovertakelse. (Hjermand 15.6.06)

Marianne Borgen forsøkte å få i gang en dialog med Reidar Hjermand etter at hun fikk opplysningene fra stortingsmedlemmene om en mulig misforståelse mellom dem. Hun ba Barneombudets kontor innkalle til et personlig møte for å avklare meningsforskjellene: ”de er jo naboene våre, Barneombudet, slik at vi får avklart dette, for dette tror jeg er unødvendig surr” (Borgen 8.6.06). Det gjorde Barneombudet aldri, og Hjermand har senere beklaget dette overfor Borgen (Borgen 8.6.06, Hjermand 15.6.06). Opplysningene fra intervjuet med Hjermand, antyder som tidligere påpekt, at dette henger sammen med at Hjermand ikke har oppfattet meningsforskjellen som en uenighet.

Den tredje påstanden i spørreskjemaet er tatt med for å undersøke opplevd *samsvar*. Her skal den enkelte vurdere i hvor høy grad personens egen kognisjon samsvarer med personens persepsjon av den andres kognisjon. På påstanden om de hadde samme vurdering av

hovedspørsmålet i saken, svarer Borgen ”stemmer ganske bra”, mens Hjermann krysser av for ”stemmer delvis”. Borgen vurderer dermed graden av samsvar mellom partenes oppfatning og evaluering av saken som ganske høy, mens Hjermann vurderer den som ganske lav. Igjen viser svarene på spørreskjemaet at Borgen mener Hjermanns vurdering i saken er nærmere hennes egne, enn det Hjermann gir uttrykk for. Også svarene fra kooriteringsparet på den fjerde påstanden om opplevd *nøyaktighet*, viser forskjeller. Hjermann svarer ”stemmer ganske dårlig” på påstanden om at Borgen oppfattet hans synspunkt korrekt. Svaret antyder at Hjermann føler seg misforstått av Borgen. På spørsmål om det gikk klart frem hva Redd Barna mente i denne spesifikke saken, svarer Hjermann:

Nei, det gjorde jeg nok kanskje ikke eller at jeg ikke oppfattet det klart nok. Men jeg er ikke opptatt av å kommunisere hva andre mener, jeg er mest opptatt av å kommunisere hva jeg mener. (Hjermann 15.6.06)

Borgen svarer ”stemmer ganske bra” på den samme påstanden om opplevd nøyaktighet. Selv om partene uttrykker at de er kommet frem til en felles løsning som begge er fornøyd med, viser analysen at det fortsatt er en uoverensstemmelse mellom personenes vurdering av den andres oppfatning og den faktiske oppfatningen. Dette er basert på forståelsen av den andres synspunkter omkring automatisk eller rutinemessig overtakelse. Det er derfor en lav grad av nøyaktighet mellom begge partene.

Mens Hjermann var mer positiv i forhold til relasjonen kooriteringsparet imellom i det kvalitative intervjuet, tar han et generelt større forbehold i alle svarene på variablene i spørreskjemaet. Borgen gir inntrykk av at hun mener partene står nærmere hverandre i svarene på spørreskjema, enn det hun ga uttrykk for i intervjuet.

Evaluerings: uformell dialog mellom partene

I 2006 nådde Redd Barna og Barneombudet sitt mål, da flertallsregjeringen ønsker at barnevernet skal overta omsorgsansvaret for enslige mindreårige asylsøkere. I etterkant av dette vedtaket, ble Marianne Borgen innkalt til møte på barneombudets kontor, noe som fant sted kort tid i forveien for mitt intervju med Borgen:

For to uker siden hadde jeg og Gro Brækken et møte med Knut Hjänes [nestleder i Barneombudet] og Reidar Hjermann der vi tok opp disse tingene, og vi var enige om at vi må bli flinkere til å kommunisere både formelt og uformelt, for vi jobber med de samme tingene, selv om vi har ulikt fokus. [...] Det ble en evaluering på det, vi snakket om flere ting og vi snakket om kommunikasjon. Vi kan kritisere dem, vi pusher dem. Og det fikk vi avklart. Nå tror jeg kanskje at kommunikasjonen blir mer formalisert, også mellom fagfolka. For de har det samme problemet med at fagfolkene arbeider selvstendig. Men jeg snakker ofte uformelt med Reidar. Det er greit at vi er uenige og sunt og godt for saken. Men vi må skape systemer for kommunikasjonen. I denne saken kunne vi unngått de siste skurringene ved å ha bedre kommunikasjon. (Borgen 8.6.06)

Ifølge Hjermand er en evaluering av saken ”ikke nødvendig”. Mens Borgen mener møtet hos Hjermand var et evalueringsmøte, kommer det frem av intervjuet at Hjermand mener møtet med Brækken og Borgen var for å drøfte en annen sak (Hjermand 15.6.06). Samtidig viser opplysninger fra intervjuet med Hjermand at både kommunikasjonen mellom partene generelt og i forhold til denne spesifikke saken ble tatt opp på møtet:

Vi hadde akkurat en situasjon hvor jeg inviterte Gro Brækken, Marianne og Elin til Barneombudets kontor. Nå kom ikke Elin, men de to andre kom. Og da dro vi opp en del ting som vi synes at de.. hvor jeg reagerer på måten de tar opp ting på og kommuniserer om andre organisasjoner. Og det ble tatt opp på en veldig ordentlig og konstruktiv måte og saken er ute av verden. (Hjermand 15.6.06)

Som sitatene over antyder, ble evalueringen av uenigheten gjort gjennom personlige møter og toveis symmetrisk dialog. Redd Barna kan derfor hevdes å være lydhøre overfor den berørte interessenten i denne fasen av prosessen. Hjermand sier han er ”veldig fornøyd” med måten saken ble løst på (Hjermand 15.6.06). Han mener dialogen har vært fruktbar og at det har gjort at myndighetene nå endrer strategi: ”der tror jeg vi har gjort en felles innsats for noe bra” (Hjermand 15.6.06). Det at barneombudet var skeptisk til å være med i oppgaven i starten, både fordi han mente relasjonen til Redd Barna var uproblematisk, og fordi han ikke ønsket offentlig oppmerksomhet omkring arbeidsmetodene, antyder at han ikke hadde samme oppfatning av uenigheten som Redd Barna.

Koorienteringsanalysen har vist at det er tilsynelatende høy grad av *forståelse*, relativt lav grad av *enighet*, middels grad av *samsvar* og lav grad av *nøyaktighet* mellom partene. Dette viser at partene kjenner til sakens innhold, men har for dårlig innsikt i hverandres holdninger i forhold til konkrete deler av saken. Ifølge koorienteringsteorien henger en høy grad av nøyaktighet sammen med hyppig og effektiv kommunikasjon (Chaffee og McLeod1968:663). Mer kommunikasjon vil kunne øke graden av alle variablene, spesielt graden av nøyaktighet. Jo mer partene kommuniserer, jo mer nøyaktig er tolkningen av den andres oppfatning av saken. **Den lave graden av nøyaktighet mellom koorienteringspartene i denne saken, tyder på at kommunikasjonen mellom partene var mangelfull, og at partene ikke har vært lydhøre overfor hverandre i kommunikasjonsprosessen (ibid).** Det kan i dette tilfellet skyldes tidspress, men det kan også henge sammen med de personlige egenskapene til partene og at koorienteringen mellom dem er mangelfull. Forbindelsene mellom boksene i modellen i figur 4, viser altså at de potensielle kildene for misforståelse og feil i kommunikasjonsprosessen mellom Borgen og Hjermand, ligger i den lave graden av nøyaktighet mellom dem. Det er en uoverensstemmelse mellom det som blir sagt og den andres oppfatning av dette.

På den siste påstanden i spørreskjemaet, om partene har kommet frem til en *felles løsning* som begge var fornøyd med, svarer Hjermand ”stemmer meget dårlig” og Borgen ”stemmer delvis”. De kvalitative intervjuene ga motsatt inntrykk av disse svarene. Svarene fra intervjuene viste som nevnt at mens Borgen mener de har hatt en ”faglig uenighet” eller et ”kommunikasjonsproblem” i saksgangen (Borgen 8.6.06), ønsket derimot Hjermand ikke å betegne situasjonen som en uenighet i det hele tatt (Hjermand 15.6.06). Svarene fra spørreskjemaet viser en annen situasjon. Her gir Hjermand både uttrykk for at det har vært en uenighet, og at partene står lengre fra hverandre enn det Borgen gir uttrykk for. Det at Hjermand har angitt det laveste alternativet på om løsningen er noe de begge er fornøyde med, kan antyde at han selv ikke er fornøyd med løsningen. Svaret kan også indikere at Hjermand tror Borgen er mindre fornøyd med løsningen enn det han selv er. Utsagnene fra intervjuet, hvor Hjermand sier han er ”veldig fornøyd” med løsningen, forsterker antakelsen om at Hjermands svar på påstanden er basert på hans formodning om at Borgen er mindre fornøyd med resultatet av saken (Hjermand 15.6.06). Informasjonen fra intervjuet av Borgen antyder at det er hennes egen vurdering av løsningen som ligger til grunn for svaret på den siste påstanden, og i mindre grad hennes vurderinger av Hjermands evaluering av løsningen. Intervjuet antyder også at Borgens svar i stor grad også er påvirket av ytre faktorer, heller enn kommunikasjonen med barneombudet: ” I denne saken har vi vært innom veldig mange kanaler, nå mangler vi bare at regjeringen må gjøre det i praksis. [...] Det vi er frustrerte over er at det ikke skjer noen ting, men det har ikke barneombudet noe med” (Borgen 8.6.06).

Resultatene fra analysen har vist at kooriteringsparets kognitive skjemaer har spilt størst rolle for innsamling av informasjon, kommunikasjonsprosessen, problemløsningen og evalueringen, og at ISK-avdelingens innvirkning på kommunikasjonsprosessen var minimal. Tross at det er en ”strain toward symmetry” mellom partene, da begge personene har dialog som ideal og ønsker samarbeid, antyder analysen at verken Marianne Borgen eller Reidar Hjermand var lydhøre overfor hverandre i kommunikasjonsprosessen. At partene ikke har vært gode nok til å lytte til hverandres synspunkt, kan henge sammen med at kommunikasjonen bærer preg av Redd Barna og Barneombudets relasjon fra tidligere. Kooriteringsparet var kanskje også for opptatt av egne mål i forhold til en tredje berørt interessent, noe som gikk utover den interne relasjonen, hvor partene regnet med at de var enige med hverandre. Kommunikasjonen avtok i løpet av prosessen, da de konsentrerte seg mer om den tredje parten, og derfor ikke prioriterte kommunikasjonen seg imellom. Det at Borgen vurderer at hun og Hjermand har kognitive skjema som ligner hverandre i større grad enn Hjermand, kan henge sammen med at Borgen selv har jobbet i Barneombudet, og kjenner rollen hans godt. Det kan dermed være at hun har antatt å

kjenne Hjeremanns synspunkter godt. Gradene av nøyaktighet og samsvar indikerer at kommunikasjonen mellom partene er mindre symmetrisk og toveis enn det jeg har antatt i forkant av analysen.

Intervjuene av koorieringsparet viser at begge mener at partene er kommet frem til en løsning på uenigheten. Opplysningene sett kun ut fra de kvalitative intervjuene viser også at begge parter er fornøyd med løsningen. Det at partene i spørreskjemaene har svart at de ikke er kommet frem til en felles løsning som begge er fornøyd med, har sammenheng med tolkingen av den andres synspunkt og med eksterne faktorer. Intervjuene viser derimot at det fortsatt eksisterer en meningsforskjell mellom partene og at begge mener "deres egen" mening er den som er blitt realisert i den endelige løsningen. Løsningen viser seg derfor å være på falske premisser. I forhold til Dozier og Ehling (1992:180) koorieringssituasjoner, befinner partene seg i situasjonen med falsk enighet, der partene tror de er enige, men misoppfatter den andres evalueringer. Selv om partene i høy grad mener de er kommet til en vinn-vinn-løsning som gagnar begge partene, viser analysen at de i realiteten ikke har det. En forklaring på koorieringssituasjonen med falsk enighet, kan være at partene har ulike måter å uttrykke sine meninger på. Mens Borgen lett tar opp ting og har gitt uttrykk for misnøye overfor Hjeremann, har Hjeremann en høyere terskel for hva som er en uenighet. Dette er ikke nødvendigvis fordi han ikke er åpen, men det kan forklares med at han ikke vurderer uenighet og konflikt på samme måte som Borgen. Opplysningene fra intervjuene og svarene i spørreskjema viser altså et skille mellom oppfattet og reell virkelighet på løsningen av uenigheten.

6.2 Presentasjon av koorieringspar 2 og uenigheten mellom partene

Høsten 2003 fikk Norgesprogrammet i Redd Barna et oppdrag fra UDI om å utvikle en modell for hvordan individuelle tilsyn av enslige mindreårige asylsøkere i statlige mottak best kunne gjennomføres. Redd Barna skulle derunder utarbeide hvilken metodikk som brukes for gjennomføring av tilsyn og materiell til bruk i det generelle tilsynsarbeidet (UDI 2003). I prosjektskissen som Redd Barna leverte UDI, sto det at hovedmålet med prosjektet var å "[u]tvikle og prøve en modell for hvordan individuelle tilsyn med enslige mindreårige bør gjennomføres. Anbefale en varig tilsynsordning for barn i mottak" (Redd Barna 2003:7). Der UDI ønsket en modell innenfor det eksisterende systemet, valgte Redd Barna i sitt resultat å vektlegge en varig tilsynsordning, da de ikke ville anbefale dagens system. I stedet for at UDI skulle ha omsorgen for enslige mindreårige asylsøkere som kommer til Norge, rådet de til at barnevernet skulle overta denne omsorgen. UDI mente at Redd Barna ikke hadde svart på oppdraget de hadde fått tildelt. Uenigheten mellom partene gikk ut på prosjektets innhold i

forhold til forventet arbeid. Det oppsto tidlig en uenighet mellom partene om hva prosjektet skulle gå ut på, og denne uenigheten vedvarte helt til prosjektresultatet ble presentert i oktober 2004, hvor uenigheten utviklet seg til en åpen konflikt.

Bjørn Holden, tidligere ansatt i UDI Øst, og Janne Raanes, nestleder i Norgesprogrammet i Redd Barna, var prosjektledere for hver deres part, og er valgt som kooriteringspar. Da Janne Raanes var i permisjon i deler av gjennomføringsfasen, vil jeg supplere analysen ved å benytte opplysninger fra intervjuet med Elin Saga Kjørholdt. Kjørholdt er jurist og rådgiver i Norgesprogrammet i Redd Barna og var involvert i store deler av prosessen. Hun har tidligere vært ansatt i UDI, der hun blant annet arbeidet med utvikling av metoder for intervju av enslige mindreårige asylsøkere.

UDI

Utlendingsdirektoratet (UDI) ble opprettet i 1988 for å samordne innvandringspolitikken. Da saken som undersøkes i denne oppgaven pågikk, lå UDI under Kommunal- og regionaldepartementet. I dag ligger direktoratet under Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID), som lager reglene direktoratet skal iverksette. UDI skal sikre at flyktninger får beskyttelse gjennom behandling av asylsøknader, og har en målsetting ”om at norsk innvandrings- og flyktningpolitikk skal drives så effektivt, korrekt og hensynsfullt som mulig” (UDI 2007a). Saksgangen som ligger til grunn for uenigheten mellom UDI og Redd Barna, startet høsten 2003. På dette tidspunktet hadde UDI blant annet ansvar for regelverket om vern av flyktninger og for mottak, og var medansvarlig for kvaliteten på mottaksdriften. Forvaltningsorganiseringen har vært og er under stadig utvikling, og fra januar 2006 ble Integrerings- og mangfolddirektoratet (IMDI) opprettet. Dette utskilte direktoratet har blant annet ansvar for å samordne gjennomføringen av integreringspolitikken (UDI 2007b).

Bjørn Holden var ansatt som leder for UDI Øst og var prosjektansvarlig for saken som ses nærmere på i denne oppgaven. Da intervjuet fant sted i mai 2006, var Holden derimot ansatt som avdelingsleder i IMDI. Holden har erfaring fra ulike departementsjobber og har arbeidet i UDI i mange år før saken med Redd Barna ble innledet. Rolf Angelsen, seniorrådgiver i UDI, var tilstede da intervjuet med Holden fant sted.

Redd Barna

Janne Raanes har arbeidet i Redd Barna siden 2002 og har fagbakgrunn med hovedfag i sosiologi. Hun har arbeidet i diverse organisasjoner innenfor områdene psykisk helse, funksjonshemmede og asylsøkere. Raanes var flyktningrådgiver i Norgesprogrammet i perioden hvor samarbeidet

med UDI startet. Da intervjuet med henne fant sted i august 2006, hadde hun imidlertid vært ansatt som nestleder for Norgesprogrammet i ni måneder. Raanes har beholdt flyktningbarn som ett av tre ansvarsområder som nestleder, men har også ”ansvar for mye av den strategiske og planmessige jobbinga” for avdelingen (Raanes 9.8.06).

Relasjonen mellom Redd Barna og UDI er preget av to ulike roller. Partene er først og fremst samarbeidspartnere som utveksler faglig informasjon for å legge til rette for gode tilbud for barn. Samtidig har Redd Barna på samme måte som til andre offentlige instanser, et kritisk blikk på UDIs arbeid og driver påvirkningsarbeid på saker hvor de er uenige i UDIs arbeidspraksis, gjerne direkte på departementsnivå (Raanes 9.8.06). Kjørholt beskriver relasjonen til UDI slik: ”Det fruktbare i relasjonen er jo at vi kan utveksle og utfylle hverandre, men samtidig blir vi motstandere i noen typer saker hvor vi er uenige om hvordan en sak skal håndteres” (Kjørholt 10.8.06). Holden beskriver Redd Barna som en viktig berørt interessent, mens UDI blir beskrevet som en viktig berørt interessent i forhold til arbeidet med flyktninger i Norgesprogrammet (Holden 20.6.06, Rannes 9.8.06, Kjørholt 10.8.06). Kontakten mellom organisasjonene foregår i hovedsak mellom fagpersoner på avdelingsnivå, og her er det ifølge Kjørholt en god dialog og en uformell tone: ”Dette er mellom fagfolk, ikke mellom ledelsen. Med ledelsen har det vært mye mediakommunikasjon, noe som er noe helt annet. Der blir det mye opposisjon, for det er jo da vi er uenige” (Kjørholt 10.8.06). Svarene i intervjuet med Raanes støtter opp om dette, og hun legger til at UDI ikke er en spesielt åpen organisasjon. Raanes mener kommunikasjonen er ”veldig formalistisk. Og vi blir ofte sendt fra ledd til ledd til ledd der vi ønsker informasjon. Men når du blir kjent med enkeltpersoner brytes dette opp.” (Raanes 9.8.06). På spørsmålet om hvordan han ville beskrive maktforholdet mellom organisasjonene, ønsket ikke Holden å svare. Raanes mener det er en maktbalanse mellom partene, da makten de ulike organisasjonene har kan benyttes på ulike områder:

Vi har ulike roller så vi har makt på hvert vårt område. Ikke så lett å si at det er ubalanse, men det er jo UDI som har mulighet til konkret å forandre, mens vi er en interesseorganisasjon som kan stå og stange. Men i forhold til opinionen og omgivelsene tror jeg makten er på vår side. Vi har en større troverdighet i å ta vare på barn enn det UDI har. (Raanes 9.8.06).

6.2.1 Kommunikasjonsprosessen i koorieringspar 2: Redd Barna - UDI

Planlegging: antagelser basert på langvarig relasjon

Da UDI tok kontakt med Redd Barna for å tilby dem samarbeidsprosjektet, hadde Redd Barna drevet politisk påvirkning i flere år for å få endringer i situasjonen for enslige mindreårige asylsøkere. Kjørholt forteller at Redd Barna var skeptisk til et samarbeid i starten, på grunn av organisasjonens uavhengige rolle:

Så ba de oss om å utvikle en modell for dette tilsynet. Og det var vi litt tvilende til for vi har alltid vært skeptiske til å ta oppdrag fra norske myndigheter i saker som vi har jobbet med og kan antas å være forutinntatte i og sånn, men det skulle jobbes spesielt med barns medvirkning og barna skulle bli hørt og så videre, og dette gjør man i veldig liten grad i norske tilsynsordninger, veldig trist for det er jo de det handler om.[...] Og vi er opptatt av at man ikke får vite noe hvis man ikke snakker med barna og får tilgang til dem, og bruker riktig metode. Det med medvirkning har vi jobbet mye med, og jobbet mye med UDI i forhold til kompetanse og intervju, så de vet at dette har vi bra kompetanse på og er opptatt av det, og det var vel derfor de spurte oss. (Kjørholt 10.8.06)

Midt i kontraktsforhandlingen viste det seg at UDI måtte ha saken ut på anbud. Redd Barna leverte en prosjektskisse, og vant anbudet. Ifølge prosjektlederen fra UDI, vant Redd Barna fordi de hadde ”det beste tilbudet” og et ”kritisk blikk på saken” (Holden 20.6.06).

På samme måte som i saken mellom Redd Barna og Barneombudet, startet også denne saken før ISK-avdelingen ble opprettet. Kommunikasjonen ble derfor håndtert direkte fra fagavdelingen og en innleid tilsynsgruppe. Norgesprogrammet satte ned en egen tilsynsgruppe med tre eksterne og erfarne personer på dette fagområdet, som skulle innhente informasjon, gjøre det analytiske forarbeidet og den praktiske gjennomføringen av prosjektet (Raanes 9.8.06, Kjørholt 10.8.06). Ifølge Raanes hadde tilsynsgruppen en uavhengig rolle i forhold til Redd Barna, hvor det viktigste var å se på hvilken behandling enslige mindreårige asylsøkere får i Norge i forhold til hvilke rettigheter de har. Tilsynsgruppen var likevel inneforstått med Redd Barnas syn på saken; nemlig at barnevernet burde overta omsorgen (Raanes 9.8.06). Tilsynets uavhengige rolle i forhold til UDI er spesifisert i prosjektskissen (Redd Barna 2003). Analysen av omgivelsene i planleggingsfasen ble gjort i forbindelse med de gruppene som ble berørt av utførelsen av prosjektet, men ikke i forhold til UDI. Det ble også satt ned en referansegruppe under ledelse av Redd Barna, med representanter fra UDI og seks andre organisasjoner som skulle møtes en gang hvert kvartal (Kjørholt 10.8.06). I denne innledende fasen var det tett og uformell dialog mellom kooriteringsparet, med flere personlige møter, samtaler over telefon og e-post (Holden 20.6.06, Raanes 9.8.06). Både Holden og Raanes sier dialogen på dette stadiet var god og at de var enige omkring målene med prosjektet (ibid). Svarene på den første påstanden i spørreskjemaene, viser også at både Janne Raanes og Bjørn Holden mener de hadde et ganske likt utgangspunkt for å forstå sakens innhold. Raanes svarer både ”stemmer meget bra” og ”stemmer ganske bra” på den første påstanden. Det kommer frem av intervjuet at hun mener begge har en bakgrunn og tilgang til kunnskap som gjør at de stiller likt, men at det at de arbeider for to ulike organisasjoner gjør at de har ulike perspektiv for å forstå saken (Raanes 9.8.06). Holden svarer ”stemmer ganske bra” på den samme påstanden. Informasjon fra intervjuene med partene, antyder også at partene har individuelle erfaringer som ligner hverandre når det gjelder hva de tilegner saken (Chaffee og McLeod 1968:664). Det kan derfor hevdes å være en relativt høy forståelse mellom kooriteringsparet omkring hva hovedsaken dreier seg om.

Den andre påstanden i spørreskjemaet skal undersøke hvilken grad av *enighet* det finnes mellom partene. Når det gjelder den opplevde enigheten, er det et noe mer kompleks forhold mellom partene enn for variabelen forståelse. Raanes skriver kommentaren: ”Jeg trodde vi var det, men tok feil” til påstanden om partene var enige i hva saken gjaldt. Hun har derfor ikke krysset av for noen av alternativene. Ifølge Raanes trodde hun at partene var enige til å begynne med, men utover i saksgangen viste seg at de likevel ikke var enige i hvordan saken skulle løses (Raanes 9.8.06). Redd Barna og UDI har vært berørte interessenter i en rekke år, og opplysninger som kommer frem i intervjuet med Raanes antyder at hun sannsynligvis gjorde en del antagelser i saken på bakgrunn av dette (ibid). Intervjuet med Holden viser at han svarer ut fra de samme forutsetningene som Raanes, og har krysset av for ”stemmer delvis” på om partene var enige i hva saken gjaldt (Holden 20.6.06). Kooriteringsparet er derfor samsvarte i at de begge trodde de var enige i hva saken gjaldt i starten, men at de etter hvert så at det var en uenighet mellom partene omkring hva prosjektet skulle dreie seg om. Som jeg kommer nærmere inn på i neste avsnitt, vektla partene ulike deler av prosjektskissen i gjennomføringen. Dette viser også at partene hadde en ulik helhetlig vurdering av saken. Det er dermed en ganske lav grad av enighet mellom kooriteringsparet.

Gjennomføring: svikt i intern kommunikasjon

Under gjennomføringen av prosjektet skulle tilsynsgruppen og Redd Barna levere delrapporter underveis og en statusrapport halvveis i prosjektet til UDI. I det siste halve året av prosessen var Raanes i permisjon. Her fullførte tilsynsgruppen prosjektarbeidet og det ble levert UDI. Ingen overtok Raanes stilling som hovedansvarlig for prosjektet i denne perioden.

Kommunikasjonen mellom kooriteringsparet endret form i de ulike prosjektfasene, ifølge Holden (Holden 20.6.06). I planleggingsfasen kommuniserte de skriftlig, for så å bruke mye muntlig kommunikasjon i gjennomføringsfasen. Prosessen endte med skriftlig kommunikasjonen på ledernivå. Raanes opplever kommunikasjonsprosessen på samme måte som Holden, og legger til at ”vi hadde masse kommunikasjon underveis i prosessen” (Raanes 9.8.06). På spørsmål om kommunikasjonen endret seg underveis, svarer Raanes: ”Ja, veldig. Fra bra til dårlig, fra uformelt til formalistisk og streng” (Raanes 9.8.06). Ifølge Holden var utskiftingen av personer hos Redd Barna hovedårsaken til denne endringen: ”Den gode dialogen forsvant ettersom nye personer kom inn i saken” (Holden 20.6.06). Det at UDI måtte forholde seg til så mange personer påvirket samarbeidet og kontinuiteten i kommunikasjonsprosessen, ifølge Holden. Selv om partene hadde hyppig kommunikasjon underveis i prosjektet, var de egentlig aldri enige om hva prosjektet skulle ha som fokus. Et brev fra Holden til Redd Barna, viser at han mot slutten av prosjektarbeidet

fortsatt trodde Redd Barna skulle arbeide ut fra det allerede eksisterende systemet: ”UDI er opptatt av raskt å få tilgang til resultatene og anbefalingene i tilsynsprosjektet for å kunne bruke dette i det pågående arbeidet med kvalitetsforbedringer i mottak for gruppen enslige mindreårige” (Holden og Kleven 2004:2). Tilsynsgruppen hadde derimot funnet at det eksisterende systemet ikke var godt nok, og foreslo at barnevernet overtok ansvaret for UDI. I gjennomføringen av prosjektet, holdt prosjektgruppen tilbake informasjon overfor UDI fra mottakene. De mente opplysningene var taushetsbelagte og ville ikke ødelegge for asylsøknadene (Raanes 9.8.06, Kjørholt 10.8.06). Partene hadde dermed ikke lik tilgang til informasjon i saksgangen, noe som ble påpekt av UDI (Holden 2004a).

Da besvarelsen ble levert i september 2004, mente UDI at den ikke var i samsvar med den avtalte prosjektskissen. Tilsynsgruppen gikk ifølge Holden utover de oppgavene de var satt til å gjøre og var systemkritiske i rapporten deres (Holden 20.6.06). Brevkorrespondansen fra UDIs arkiv viser at partene la ulik vekt på ulike deler i prosjektskissen i hva de mente besvarelsen skulle inneholde. Redd Barna la mer vekt på å komme med et ”forslag til hvordan man skal drive en varig ordning” (Redd Barna 2003:4), mens UDI la vekt på å finne en ordning innenfor det systemet som allerede forelå (UDI 2003). ”Rapporten konkretiserer i mindre grad hva som ikke er godt nok i UDIs nåværende styringsdokumenter og kravspesifikasjoner for mottakene. RB burde konkretisere manglene, med tanke på forbedringer” (Osmundsen 2004:1). Kjørholt mener derimot besvarelsen inneholder svar på alle punktene i målsetningene, og at de tross at de anbefalte et annet system, også har gitt forslag til endringer innenfor det eksisterende systemet (Kjørholt 10.8.06). Selv om Kjørholt mener de har fått disse opplysningene, viser flere dokumenter fra arkivet at UDI mener rapporten er for utydelig: ”Rapporten er utydelig på om den tilsynsmodellen de foreslår vurderes som en egnet tilsynsmodell også i forhold til eksisterende mottakssystem, eller om systemet avvises i sin helhet” (Fjeldvær 2004).

Det kommer frem av en intern e-post fra Bjørn Holden at UDI hele tiden har vært enige med Redd Barna om at barnevernet burde hatt ansvaret for enslige mindreårige asylsøkere, og at de etter prosjektinnleveringen har inngått et samarbeid med barnevernet (Holden 2004b). Forskjellen er likevel at UDI i gjennomføringen av prosjektet har forholdt seg til de politiske beslutningene som allerede forelå der UDI har omsorgsansvaret, mens Redd Barna var interessert i politisk påvirkning for å forandre det daværende systemet. Holden mener innholdet i prosjektbesvarelsen viser at Redd Barna har blandet rollene sine, og utnyttet situasjonen til å drive politisk påvirkning i et avtalt faglig samarbeidsprosjekt:

Rapportene virker å være mer preget av Redd Barnas generelle synspunkter på opphold i asylmottak, enn at dette er begrunnet i påviste resultater fra mottakene. [...] Å kunne skille mellom politisk påvirkning og faglig arbeid

innenfor rammene av virksomheten er avgjørende for at tilsynsprosjektet skal lykkes. Et slikt skille gjør ikke Redd Barna (Holden 2004a:1,2).

Etter at prosjektet ble levert, utviklet kommunikasjonen seg til å bli mindre åpen for dialog. Kjørholt sier at Redd Barna var ”litt strenge” i måten de kommuniserte, og at de ble mindre samarbeidsvillige når det gjaldt innholdet i prosjektet (Kjørholt 10.8.06). Ifølge Raanes ble konflikten utløst på grunn av at tilsynsgruppen ble personlig opprørte over det de anså som alvorlige svikt i mottakssystemet, men opplevde å ikke bli trodd av Holden (Raanes 9.8.06). Da de opplevde et stort ansvar for at endringer måtte til, ble det svært frustrerende ikke å ha mandatet for å utføre disse endringene.

Som jeg oppfattet det begynte uoverensstemmelsene da disse folkene [tilsynsgruppen] hadde gjort sine første tilsynsbesøk og reagerte veldig på hva de hadde sett. Og særlig når rapportene ble sendt til UDI.[...] Noen av prosjektarbeiderne gikk ut og hadde direktekontakt med UDI på noen ting som ikke gikk via oss, og det blir veldig feil. En av prosjektarbeiderne tok også kontakt med media. [...] det hjelper ikke å gå til media og kritisere en instans uten å ha hatt en dialog med dem først, da får man en sak som det vi fikk. (Raanes 9.8.06)

Mye tyder på at uklare rollefordelinger og manglende styring av prosjektet fra Redd Barna, førte til at prosjektdeltakerne tok initiativ til å snakke med UDI. Raanes tar selvkritikk på at det her har skjedd en svikt i den interne kommunikasjonen (Raanes 9.8.06). Saken ble tatt hånd om av ledelsene i begge organisasjonene etter prosjektleveringen og frem mot rapporten skulle lanseres på en konferanse to uker etter at rapporten ble levert for gjennomlesing av UDI. Dagen før lanseringen gikk generalsekretæren ut i media og kritiserte UDI på bakgrunn av funnene som var kommet frem i rapporten. Dette gjorde generalsekretæren i samarbeid med den forhenværende informasjonsavdelingen, uten å konferere og gjennomarbeide budskapet med Norgesprogrammet og resten av organisasjonen. ”Dessverre ble fremstillingen i media et angrep på UDI. Det var ikke intensjonen fra Norgesprogrammet at dette skulle være fokus denne dagen” (Kjørholt 2006). Igjen var det svikt i den interne kommunikasjonen. Etter utspillet i media, utviklet saken seg til en åpen mediedebatt mellom statsråd Erna Solberg fra Kommunal- og regionaldepartementet, som ifølge Kjørholt var ”ekstremt sint” (Kjørholt 10.8.06), og avdelingsleder for Norgesprogrammet, Marianne Borgen. Redd Barna hentet tilsynelatende inn lite informasjon fra UDI for å bedre kommunikasjonen gjennom hele denne prosessen. Det ble verken lagt proaktive kommunikasjonsplaner for å forhindre konflikter i planleggingsfasen, eller planer etter at det hadde utviklet seg en misnøye, slik eksellensteorien foreslår. Også i forhold til formålet med ISK-avdelingen i Redd Barna, kunne dette være ISK-avdelingens oppgave. Dette kunne ha forhindret at saken toppet seg i en konflikt som mediedebatten mellom Solberg og Redd Barna. Ifølge Raanes er ISK-avdelingens innvirkning på kommunikasjonen når det gjelder politisk påvirkning, unntatt forholdet til UDI:

Når det gjelder forholdet til UDI så har vi nesten hatt alt dette selv fordi det er så tett knyttet til det programmessige innholdet vi har her og detaljkunnskapen er her. Så ikke i denne relasjonen med UDI. Det har nok noe med at vår leder er så dyktig på påvirkningsarbeid at vi har det vi trenger. (Raanes 9.8.06)

Kommunikasjonsplanene 2006-2009 var tilgjengelig etter at prosjektbesvarelsen ble levert og hvor konflikten toppet seg, men Raanes forteller at også disse sjelden blir lagt vekt på. Likevel mener hun at planene er nokså godt innarbeidet blant de ansatte, og at planene mest sannsynlig blir brukt ubevisst. Raanes mener heller ikke hun benytter kommunikasjonsplanene bevisst i sitt daglige virke:

Hvilke kommunikasjonsstrategier? [ler] Jeg må være ærlig og si at jeg ikke kjenner den kommunikasjonsplanen godt nok. Jeg har lest den. Og tror kanskje jeg er lojal mot den uten å vite det for vi har den så innarbeidet, både med Redd Barnas rolle og det vi er opptatt av, og vi får jo briefing i forhold til media og sånn, men å si at den tar jeg mye hensyn til.. det er å hyge. (Raanes 9.8.06)

Analysen viser hittil at kommunikasjonsprosessen er mer påvirket av partenes kognitive skjema, enn av kompetansen omkring kommunikasjon som foreligger i organisasjonen. Den tredje påstanden i spørreskjemaet er tatt med for å undersøke graden av opplevd *samsvar* mellom partene, og bygger på hvordan partene har tolket den andres kognisjon i forhold til sin egen. Raanes mener at ”det stemmer ganske bra” at hun og Holden hadde samme vurdering av hovedspørsmålet, mens Holden mener ”det stemmer delvis”. Graden måles for begge personene, og viser at det er en middels grad og en ganske høy grad av samsvar mellom partene. Til nå har det vært relativt høyt samsvar mellom partenes svar på påstandene. Raanes vurderer relasjonen noe mer positivt enn Holden. På den fjerde påstanden om opplevd *nøyaktighet*, svarer derimot partene noe mer ulikt. Mens Raanes svarer at ”det stemmer ganske dårlig” at Holden oppfattet hennes synspunkt korrekt, svarer Holden at ”det stemmer ganske bra” at Raanes har oppfattet hans synspunkter korrekt. Her er det Holden som mener det er en større overensstemmelse mellom hans egne evalueringer og Raanes’ oppfatninger av disse, enn hva Raanes mener Holden har av hennes oppfatninger av saken. Dette kan henge sammen med at Holden trodde at Raanes og Redd Barna hele tiden oppfattet hva han selv og UDI var ute etter i prosjektet, men at de utnyttet situasjonen til å drive politisk påvirkning (Holden 2004a). Raanes derimot var frustrert over at UDI ikke forsto hennes og Redd Barnas rolle som uavhengig i forhold til gjennomføringen av saken (Raanes 9.8.06):

Vi har hatt et bevisst forhold til at vi ikke driver prosjekt med myndighetenes penger for å ta vare på den uavhengige rollen. Tilsynsprosjektet var et unntak og vi måtte søke om pengene og trodde at UDI skjønnte at når vi gjorde det, så hadde vi en annen rolle. [...] Jeg trodde de skjønnte at vi ikke kan foreslå noe halvveis, vi må prøve å finne ut av hva som er best for barn. (Raanes 9.8.06).

Opplysningene fra intervjuene i tillegg til dokumentanalysen, antyder at koorieringsparet hadde noen riktige vurderinger av den andre partens oppfatninger på grunn den langvarige relasjonen mellom organisasjonene og derigjennom god kjennskap til organisasjonenes generelle roller. I forhold til mer spesifikke faktorer i saken, var det derimot en lavere overensstemmelse mellom partenes evalueringer av den andres meninger. Saken om enslige mindreårige asylsøkere har Redd Barna holdt på med i mange år, og det er knyttet personlige verdier og frustrasjon til saken. De sterke verdiene og ønskene fra Redd Barna om en spesifikk utgang på saken, kan ha gjort dem mindre lydhøre overfor den berørte interessenten UDI. I tillegg kan utskiftninger av personer i kommunikasjonen mellom partene ha påvirket kontinuiteten i kommunikasjonen. Analysen antyder en noe høyere grad av nøyaktighet mellom Raanes og Holden, enn omvendt, men totalvurderingen viser at det er en nokså lav grad av nøyaktighet mellom begge personene i koorieringsparet. Den lave graden av nøyaktighet mellom partene er tegn på at koorieringsparet har hatt en lite effektiv kommunikasjon i prosessen. Variablene i koorieringsanalysen er avhengige av hverandre, noe som også kan ha påvirket kommunikasjonen mellom koorieringsparet. Når graden av enigheten er lav og samsvar høy, slik som i dette tilfellet, vil graden av nøyaktigheten være tilsvarende lav (Chaffee og McLeod 1968:662). Samtidig vil en lav nøyaktighetsvariabel påvirke enighetsvariabelen. Feiltolkning av den andres budskap på grunn av mangelfull kommunikasjon, fører til at den helhetlige evalueringen av saken blir mindre lik.

Evaluerings: "tiden leger alle sår"

I perioden med den største uroen rett i etterkant av at rapporten ble levert, var Raanes i permisjon. Saken hadde gått opp på ledernivå, og det var også her saken ble evaluert. Ifølge Kjørholt tok Redd Barnas ledelse initiativ til et møte med Erna Solberg, og Solberg inviterte avdelingsleder Borgen og generalsekretær Brækken til sitt kontor (Kjørholt 10.8.06). Selv om det fra Redd Barnas side ble antatt at møtet skulle ta form av en uformell dialog, opplevde Redd Barna å ikke bli lyttet til, ifølge Kjørholt (Kjørholt 10.8.06). I den interne evalueringen har det ifølge Kjørholt kun vært brukt uformelle metoder:

Vi har snakket om det, men det har aldri vært noe stort oppklaringsmøte. Også har vi vært med på saker der folk fra UDI har vært og snakket litt med dem og sånn. [...] Vi burde hatt ressurser til å evaluere og jeg skulle gått igjennom prosjektet og sett igjennom hvordan kommunikasjonsstrategiene var da. Og det har vi snakka mye om og lagt oss rutiner på at for hvert prosjekt som avsluttes skal det være en strategi hvor man har tenkt gjennom den mest hensiktsmessige kommunikasjonen for det prosjektet. Det vil ISK- avdelingen være med på å se på hvilke metoder vi da bruker. Det kommer an på dimensjonene i prosjektet. (Kjørholt 10.8.06).

Selv om Kjørholt mener mediedebatten omkring saken som kom i etterkant av konferansen var et resultat av interne konflikter mellom UDI og UD, ser hun at også andre faktorer kan ha spilt

inn: ”Vår del er at vi burde gått inn i en tidligere dialog med UDI før det ble veldig vanskelig. Og at styringsgruppa ikke fungerte som det åpne forumet det burde vært” (Kjørholt 10.8.06). Bjørn Holden sier i intervjuet at Redd Barna og UDI hadde to møter i etterkant hvor de diskuterte saken, men at ”en ordentlig evaluering eller analyse er ikke blitt gjort” (Holden 20.6.06). Holden mener at bedre kommunikasjon kanskje kunne ført til en bedre løsning på saken. Både Holden og Raanes tar selvkritikk her. Holden sier han kanskje burde grepet inn i tidligere, eller selv vært bedre til å kommunisere da ”dette er et omstridt felt hvor det er viktig med åpen dialog” (Holden 20.6.06). Raanes sier at også Redd Barna kunne ha håndtert kommunikasjonen bedre: ”Det har sikkert med måten å håndtere det på fra vår side. Det har med enkeltpersoner her å gjøre, og at vi ikke håndterte kommunikasjonen profesjonelt nok” (Raanes 9.8.06). Kooriteringsparet gir i intervjuene begge uttrykk for at det er flere forhold i saksgangen de stiller seg uforstående til. Raanes forteller at hun ikke forstår hvorfor akkurat denne saken ble så konfliktfylt: ”[...] at det ble en så stor konflikt ut av det overrasker meg veldig. Det er en gåte. Men det var trist og gjorde at vi ikke fikk til noen løsning der og da.” (Raanes 9.8.06). Raanes forteller at det ofte kan være frustrerende å forsøke å samarbeide i saker der Redd Barna ønsker en politisk endring. Selv om utgangspunktet for samarbeidet er å ha en åpen dialog, kan de ofte langsomme politiske endringene være en kilde til frustrasjon:

Du blir så lei til slutt. Skrevet masse brev, vært på møter og det skjer ingenting. Så over tid kan det være at det blir et høyt konfliktnivå på ting vi har hatt en god dialog på. Vi blir lei de brutte løftene.[...] Men for å konkludere så prøver vi å få til et godt samarbeid først.[...] For høyt konfliktnivå beveger ikke verden noe særlig, da går man i skyttergraver og slutter å lytte. Det å klare å få til en balanse med å kunne være kritisk samtidig som en er troverdig, den er viktig. Da må man lytte til motstanderen og akseptere det, og være veldig klar på hva du selv mener. (Raanes 9.8.06)

Ifølge Kjørholt har avdelingen og ledelsen i organisasjonen tatt lærdom av relasjonen til UDI: ”Vår konklusjon i forhold til dette er jo at det er ekstremt viktig at vi på huset har en felles forståelse av hva som skal være budskapet i en gitt sammenheng. Vi må ha samme målsetting med kommunikasjonen” (Kjørholt 2006). Som ansvarlig for den interne kommunikasjonen, har ISK-avdelingen en oppgave med å forbedre det interne kommunikasjonssystem for å unngå en lignende konflikt igjen. Ifølge Hans Petter Overvoll, politisk rådgiver i ISK-avdelingen, ble konflikten med UDI sett på som ”usunn” for organisasjonen, og organisasjonen har tatt lærdom av konflikten med UDI:

I ettertid ser vi vel at alt styret rundt saken i sum var mer negativt enn positivt for Redd Barna, for det var en traumatisk opplevelse for Redd Barna å bli skutt på av politikere. Vi er vant til å være good guys og alle er enig med oss. Det passer nok ikke vår rolle å delta i en debatt sammen med politiske parti. Vi har jobbet annerledes etter dette. (Overvoll 6.6.06)

Ut fra intervjuene med koorieringsparet har situasjonen nå roet seg, og partene har begynt å se fremover. Raanes' holdning til saken er at: ” [...] tiden leger alle sår. [...] Vi opplevde det at vi ble spurt om å være en av hovedforeleserne i deres konferanse i vår, var et signal om at ting er greit” (Raanes 9.8.06). Holden sier også at relasjonen mellom dem nå i ettertid ikke er ”fullstendig skakkjørt” (Holden 20.6.06). Den siste påstanden i spørreskjemaet er tatt med for å undersøke om partene er kommet frem til en *felles løsning* som begge er fornøyd med. Holden svarer ”stemmer delvis” på påstanden. Opplysningene fra intervjuet med ham, viser at årsaken til dette svaret henger sammen med at UDI ikke mente de fikk det produktet de hadde bestilt. UDI måtte få en offentlig instans til å gjøre jobben i etterkant, noe som tok et halvt år ekstra (Holden 20.6.06). Samtidig fikk prosjektet åpnet opp for diskusjoner, og Redd Barnas prosjektbesvarelse har vært med til varige endringer i det politiske systemet. Som tidligere nevnt er dette en endring som UDI og Holden er fornøyd med (Holden 2004b). Raanes krysser av for ”stemmer ganske bra” på denne siste påstanden. Hun er enig i at formen på delrapportene som tilsynsgruppen leverte ikke var så god, men mener at begge parter, tross en vanskelig og spesiell prosess, var fornøyd med innholdet i sluttproduktet (Raanes 9.8.06).

På grunn av omstendighetene rundt løsningen på uenigheten, er det vanskeligere å sette relasjonen mellom partene i Redd Barna og UDI inn i en av Dozier og Ehrlings (1992:180) koorieringssituasjoner enn den forrige relasjonen jeg undersøkte. Relasjonen mellom koorieringsparet i denne saken vil kunne plasseres både i koorieringssituasjonen for uenighet og for falsk uenighet. Partene er uenige i forhold til den praktiske gjennomføringen av prosjektet, og er klar over at løsningen er preget av dette. Dette gjør at partene faller innenfor koorieringssituasjonen for uenighet. Samtidig befinner partene seg innenfor koorieringssituasjonen for falsk uenighet, da koorieringsanalysen har vist at begge parter egentlig er fornøyd med utfallet av kommunikasjonsprosessen; at barnevernet har overtatt omsorgsansvaret. Selv om begge partene mener de delvis har havnet i en felles løsning (vel og merke på andre premisser enn det koorieringsanalysen viser), tok Redd Barna en asymmetrisk beslutning, da de valgte å gå for sin egen idé og påvirke UDI til å mene det samme, der UDI ønsket en modell for tilsyn innenfor det eksisterende systemet.

Ifølge koorieringsanalysen har koorieringsparets kognitive skjema også i denne relasjonen hatt stor betydning for hele kommunikasjonsprosessen. ISK-avdelingens innvirkning på kommunikasjonen var svært liten, siden avdelingen ikke eksisterte i store deler av prosessen. Det er likevel påfallende at ISK-avdelingen ikke har blitt informert om saken etter opprettelsen, slik at de kunne ta del i evalueringsprosessen og den videre utviklingen av relasjonen med UDI. ISK-avdelingens innvirkning på kommunikasjonsprosessene diskuteres videre i neste kapittel.

I likhet med relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet, viser resultatene av koorieringsanalysen en lav grad av nøyaktighet, men relativt høy grad av forståelse. Dette er uttrykk for at partene i utgangspunktet har forståelse for hverandre, noe som henger sammen med ”strain toward symmetry”-begrepet. Det at partene tror de har et likt utgangspunkt, gjør at de ikke i like stor grad er forberedt på å oppdatere sine egne verdensanskuelser. Ifølge koorieringsteorien er dette med på å hindre at organisasjonen utvikler seg. Den lave graden av nøyaktighet og enighet viser at kommunikasjonen mellom partene ikke er fullkommen, men på grunn av høy grad av forståelse mellom partene er det muligheter for å oppnå både bedre relasjoner og færre uenigheter om partene får en økt grad av åpen og ærlig kommunikasjon.

6.3 Delkonklusjon

Av de to konkrete uenighetene som er undersøkt, er ingen av løsningene i en reell vinn-vinn-sone. Analysen av relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet viser at partene, selv om de ønsker en toveis symmetrisk kommunikasjon, bærer preg av at de ikke lytter tilstrekkelig til hverandre og dermed ikke tolker hverandres mening riktig. Løsningen på uenigheten var tilsynelatende i en vinn-vinn-sone, som etter en koorieringsanalyse viste seg å være på feil grunnlag. Løsningen mellom partene i Redd Barna og UDI bærer preg av en asymmetrisk beslutning, hvor Redd Barna brukte påvirkning som verktøy for å få en endelig løsning som gagnet organisasjonen. Analyseresultatene antyder at Redd Barna utøver mer asymmetrisk kommunikasjon i relasjonen til den utøvende politiske organisasjonen UDI enn til relasjonen med den barnepolitiske organisasjonen Barneombudet. Relasjonene ligner hverandre i det begge uenighetene er utfall av misforståelser, manglende kommunikasjon, utdelige roller og manglende lydhørhet for den andre parten.

Som forventet viste resultatene av koorieringsanalysen at de kognitive skjemaene til koorieringsparene spilte en avgjørende rolle for tolkingen av budskapet og dermed for kommunikasjonsprosessen. I den første relasjonen påvirket enkeltpersoner hele kommunikasjonsprosessen. Spørreskjemaet viste andre eller supplerende resultater til de kvalitative intervjuene og dokumentanalysen, og var derfor utslagsgivende for analysen. Med hensyn til gradene på variablene, var disse relativt like for begge sakene, noe som antyder at de samme feilene ble gjentatt i begge relasjonene.

Kapittel 7: Kommunikasjonspraksisen i forhold til eksellensteorien

Grunig mener som nevnt, at eksellensundersøkelsen viser at kjennetegnene for ”eksellent” ISK gjelder alle typer organisasjoner. Han mener derfor at alle organisasjoner som praktiserer ISK-aktiviteter som samsvarer med prinsippene i eksellensteorien, kan oppnå løsninger i en vinn-vinn-sone i eksellensmodellen ved uenigheter med sine interessenter (Grunig m.fl. 2002:358).

Kartleggingen av ISK-aktivitetene i Redd Barna antyder at organisasjonen og ISK-avdelingen langt på vei oppfyller disse karakteristikene. Analysen av kommunikasjonsprosessene viser likevel at det av ulike grunner ikke nødvendigvis fører til løsninger i vinn-vinn-soner med deres berørte interessenter. Organisasjonen og dens ansatte møter flere utfordringer i forhold til kommunikasjonsidealet i eksellensteorien. I dette kapittelet vil jeg drøfte organisasjonens og ISK-avdelingens viktigste oppgaver for fremtiden i tråd med eksellensteorien og ”eksellent” utøvelse av ISK. I tillegg vil jeg diskutere noen situasjoner hvor det er et skille i forholdet mellom teori og praksis i Grunigs eksellensteori ut fra funnene i oppgaven. Her vil jeg supplere noen av de diskusjonene og kritikkene til Grunigs eksellensteori som er gjennomgått i oppgaven. Jeg deler kapittelet inn i avsnitt som drøfter ulike deler av eksellensteorien og Redd Barnas utfordringer i forhold til denne. Oppgavens siste delavsnitt gir en oppsummerende konklusjon for hele oppgaven, hvor de viktigste funnene med hensyn til hovedproblemstillingen blir trukket frem.

7.1 ISK-avdelingens innvirkning på kommunikasjonsprosessene

Det er flere faktorer som gjør det vanskelig å opprette en dialog for hver relasjon slik eksellensteorien antyder. Det at ISK-utøveren skal engasjere seg i disse relasjonene virker for mange enda mindre sannsynlig (Coombs og Holladay 2007:43, Brønn og Lyngtveit 2003:5, L’Etang 1996:94). Som nevnt hevder disse at det blant annet vil kreve for mange ressurser i form av tid, penger og ansatte. På grunn av at Redd Barnas ansatte i stor grad arbeider selvstendig og tar individuelle beslutninger på organisasjonens vegne, vil det oppstå både formelle og uformelle relasjoner med interessenter som ISK-utøverne og ledelsen i organisasjonen ikke involveres i. Å kommunisere med og bygge relasjoner til interessentgrupper er derfor en aktivitet som utføres av alle i organisasjonen og ikke ene og alene av ISK-utøverne. Det kan derfor være vanskelig for ISK-utøverne å holde oversikt over alle relasjonene. Analysen av kommunikasjonsprosessen mellom Redd Barna og UDI var et tydelig bevis på at dette kan føre til konflikter, hvor dialogen mellom de prosjektansvarlige, generalsekretæren og UDI fikk uønskede effekter for resten av organisasjonen. Dette kan tyde på at det finnes situasjoner hvor det er vanskelig å følge eksellensteorien i praksis.

I forhold til ønsket kommunikasjonspraksis, er det likevel tydelig at Redd Barna har noen forbedringspotensialer, som også kan føre til at Grunigs teorier på området blir bedre fulgt. Selv

om de ansatte mener de som oftest forsøker å kommunisere ut fra et symmetrisk perspektiv, viser kommunikasjonsprosessene i analysen at Redd Barna mangler metoder for å unngå misforståelser, og at partene tar for lite hensyn til forståelsen av den andre parten i kommunikasjonen. I forhold til hvordan organisasjonen ønsker å kommunisere på de tre nivåene; planleggings-, gjennomførings- og evalueringsfasen, bør Redd Barnas ansatte bli tydeligere i alle de ulike fasene i prosessene. En viktig del av ISK-utøvernes funksjon som brobyggere av relasjonene mellom egen organisasjon og berørte interessenter, vil være å innarbeide kommunikasjonsstrategiene i det daglige kommunikasjonsmønsteret og å lage mer spesifikke planer for enkeltprosjekt. Det at de ansatte i Redd Barna arbeider selvstendig og beslutninger tas individuelt, gjør at det er viktig å få kommunikasjonsplanene forankret i kommunikasjonsprosessene som gjøres i de ulike prosjektene. Analysen av de to kommunikasjonsprosessene i Redd Barna viser at representanter fra organisasjonen ikke opererer ut fra det bildet lederen og ISK-avdelingen har i forhold til bruken av kommunikasjonsplanene (Borgen 8.6.06, Raanes 9.8.06). For å være i tråd med eksellens-teorien må ISK-avdelingen derfor arbeide for at de ansatte anvender kommunikasjonsplanene og strategiene slik de er tilsiktet. Intern kommunikasjon er viktig i så måte, og Grunig foreslår å integrere planene ved å holde seminarer, interne foredrag eller lignende (Grunig m.fl. 2002). ISK-utøvernes rolle blir å opprettholde og oppdatere denne kunnskapen blant de ansatte, ved å formidle viktige beskjeder internt og holde den interne kommunikasjonen åpen og kontinuerlig. Tverrfaglige grupper vil være med på å skape en økt gjennomsiktighet i forhold til hva de andre ansatte jobber med. På denne måten får ISK-utøveren bedre oversikt over de formelle og uformelle relasjonene, og større mulighet for å innarbeide kommunikasjonsplanene i prosjektene. Relasjonene med interessentene kan dermed preges av mer profesjonell og planlagt kommunikasjon, som igjen kan få positive ringvirkninger for organisasjonens målsetninger.

På den andre siden viser analysen av caset i oppgaven, i tråd med Pieczkas (1996:146) kritikk av systemteorien, at de involverte personene har stor innvirkning på kommunikasjonen og uenigheten. Kommunikasjon kan derfor ikke forklares like systematisk som i Grunigs eksellens-teori. Grunig setter organisasjonen, ISK-utøveren og den berørte interessenten i sentrum, og eksterne faktorer har liten eller ingen betydning. Analysen av kommunikasjonspraksisen i oppgaven viser at de gruppene Grunig setter i fokus, er deler av en større sosial kontekst, hvor det er flere faktorer som påvirker om eksellensteorien blir utført i praksis eller ikke. Personenes innvirkning på kommunikasjonen kom spesielt tydelig frem i koorienteringsanalysen, som i motsetning til eksellensteorien tar hensyn til partenes tolkningsaspekt og kognitive skjema. Tatt i betraktning de rollene organisasjonene har, var det grunn til å tro at det ville være en høy grad av nøyaktighet og forståelse mellom partenes synspunkter i relasjonene i analysen. Begge relasjonene

består av parter med relativt lik bakgrunn og likt utgangspunkt for å forstå sakene. Representantene for de tre organisasjonene jobber for å bedre situasjonen for barn i Norge, og kooriteringsparene skulle i utgangspunktet samarbeide om en sak. Dette gjør utgangspunktet for symmetrisk tilnærming veldig godt, i tråd med strain toward symmetry-begrepet. Begrepet bygger på at personer som liker hverandre og kommuniserer mye har en høy grad av samsvar og enighet (Chaffee og McLeod 1968:668). Analysene av relasjonene i oppgaven, viser likevel at strain toward symmetry i disse tilfellene dreier seg mindre omkring personene som medvirket i relasjonen. Strain toward symmetry i analysetilfellene bygget i større grad på de langvarige relasjonene mellom organisasjonene, hvor partene bruker personlig erfaring fra disse som bakteppe for kommunikasjonen. De er i mindre grad lydhøre overfor personen de faktisk kommuniserer med. Dette antyder at kommunikasjonsmønstrene er nokså innarbeidet og vanskelige å endre, og at kommunikasjonen ikke er så symmetrisk som først antatt.

Analysen har vist at Redd Barna er en idealistisk organisasjon hvor mange av de ansatte har arbeidsoppgaver som er tilknyttet deres personlige verdier. At kommunikasjon er preget av personlige holdninger blir derfor tydelig i dette caset. Organisasjonsverdiene tatt i betraktning, er Grunigs påstand om at ISK-utøveren skal se organisasjonen de arbeider for som en interessent, problematisk (Grunig m.fl. 2002:358). De ansatte i ISK-avdelingen inkorporeres i organisasjonskulturen på lik linje som de andre ansatte, og jobber mot de felles målene som organisasjonen har satt seg. Det er også grunn til å tro at ISK-utøverne ofte har de samme personlige verdiene som resten av organisasjonen, noe som gjør det lite sannsynlig at ISK-utøverne vil ta den berørte interessentens parti i konflikter. De sterke organisasjonsverdiene kan også gjøre det vanskelig for organisasjons ledere å forstå hvorfor de skal ansette en person som skal hjelpe den andre parten i en konflikt. Disse faktorene setter spørsmålstegn til Grunigs påstand om at karakteristikene for eksellent ISK gjelder alle organisasjoner innenfor alle kulturer.

Også andre faktorer gjør ISK-utøverens meglerrolle problematisk. Ifølge Grunig, skal ISK-utøveren påvirke relasjonen mellom organisasjonen og interessenten, slik at det oppnås en forståelse for hverandre og derigjennom en enighet mellom partene (Grunig m.fl. 2002:358). Relasjonene i analysen viser at det er en lav grad av nøyaktighet mellom partene, noe som antyder at de har misforstått hverandres budskap (Chaffee og og McLeod 1968:663). En lav grad av nøyaktighet kan gjøre det vanskelig for det påfølgende arbeidet for ISK-utøveren som skal megle mellom partene, eller i arbeidet med å gjenoppbygge tillitsforholdet mellom dem. Differansen som kan oppstå mellom hva partene sier og hva de faktisk gjør, kan gjøre det vanskelig for ISK-utøveren å skulle oppfatte den reelle graden av variabelen nøyaktighet mellom organisasjonen og interessenten, og dermed kunne få en begrenset innvirkning på uenigheten. Denne informasjonen

er med på å støtte opp om Moss og Warnabys (2000/2003:80) kritikk av Grunigs strategiske og strukturelle tenkning, hvor de mener Grunig tillegger ISK-utøveren en altfor lineær rolle.

7.2 Organisasjonens og ISK-utøvernes roller internt og eksternt

Analysen av kommunikasjonsprosessene i oppgaven, antyder at en tydeliggjøring av roller og arbeidsoppgaver er viktig både internt i Redd Barna og eksternt i forhold til deres berørte interessenter. I begge uenighetene som ble analysert, var det ingen av de ansatte fra Redd Barna som spurte ISK-avdelingen til råds. Årsaken til dette er trolig at de ansatte har handlet ut fra erfaringer fra den gamle informasjonsavdelingen, som tradisjonelt arbeidet med media og organisasjonens profil. Her er det viktig å presisere formålene og arbeidsoppgavene til den nye avdelingen. Det er også viktig å klargjøre at avdelingen kan hjelpe til med kommunikasjonen på alle nivå i kommunikasjonsprosessen, men at sjansene for en vellykket kommunikasjon øker ved at avdelingen involveres så tidlig som mulig. Analysen av relasjonen med UDI, antyder at prosessen var preget av at det var for mange personer inkludert i kommunikasjonen og for lite klar styring. At henvendelsene går gjennom mange personer uten en klar ansvarsrolle, er også en risiko ved opprettelsen av tverrfaglige team. Undersøkelsen viste at den interne kommunikasjonen generelt i Redd Barna er for lite dialogpreget og symmetridrevet. Analysen viser også at det trengs en bedre oppfølging av innleide prosjektarbeidere. Som ansvarlig for den interne kommunikasjonen, kan ISK-avdelingen hjelpe til med disse kommunikasjonsutfordringene, enten ved hjelp av kommunikasjonsplaner eller uformelle avtaler. På denne måten vil ISK-avdelingen være med på å tydeliggjøre egen og andres roller internt i organisasjonen i forhold til kommunikasjonsaktivitetene.

I tillegg til de interne kommunikasjonsoppgavene, viser analysen at Redd Barna også bør tydeliggjøre sin egen rolle overfor eksterne grupper. Analysen av relasjonen med UDI viser at organisasjonens splittede rolle som både samarbeidspartner og påvirkningsaktør, gjør at den inntatte rollen må være klar og tydelig for hver spesifikke sak. ISK-avdelingen kan her hjelpe til med å klargjøre denne rollen internt og eksternt ved å lage gode kommunikasjonsplaner for prosjektene. Tydelighet i forhold til egen rolle er en faktor som ikke beskrives i eksellensteorien, men som kunne tilføyes som en karakteristikk, sett i forhold til Grunigs påstand om at eksellensteorien kan benyttes i praksis av alle organisasjoner i alle kulturer (Grunig m.fl. 2002:87).

Ved å oppfordre organisasjonene og ISK-avdelingene til å forsøke å gå inn for dialog og kompromiss i alle relasjoner, antyder Grunig at konflikter kun er negativt for organisasjonen. Nok en gang er Pieczkas (1996:146) kritikk av eksellensteorien aktuell. Hun påpeker at eksellensteorien er basert på en for systematisk tankegang. Konflikter og uenigheter med andre

relasjoner er ikke nødvendigvis negativt og usunt, verken for organisasjonene eller omgivelsene. Utfallet av uenigheter kan i noen situasjoner være en økt klargjøring av rollene til de involverte partene, et mer fruktbart samarbeid og dermed raskere løsninger. Konflikten med UDI kan ha bidratt positivt ved å tvinge Redd Barna til å se nærmere på tydeliggjøringen av egen rolle både internt og i forhold til ulike berørte interessenter. I evalueringen av denne saken, ble det også nevnt at organisasjonen ønsket å forbedre det interne kommunikasjonssystemet. Konflikten kan også ha ført til at organisasjonen tenker nøyer gjennom valget mellom å finne symmetriske løsninger på uenigheter for å bevare langvarige relasjoner med interessentene versus å ta asymmetriske løsninger for potensielle snarrådige (politiske) endringer. I noen situasjoner kan det også være slik at en sak som oppleves som en uenighet av organisasjonens ansatte, ikke oppleves som det av interessenten. Informasjonen fra intervjuene av representantene i relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet antydte en slik situasjon. På den andre siden kan slike klargjøringer oppstå på grunn av at konflikter ofte fører til dialog mellom partene, noe som tydeliggjør hvor vesentlig kommunikasjon er for organisasjonen.

7.3 Langvarige relasjoner versus asymmetriske beslutninger

På linje med Pieczkas (1996:146) kritikk omkring at den symmetriske tankegangen gir et for snevert syn på utøvelsen av ISK, viser analysen mangler i Grunigs teorier når det gjelder bruken av ISK i idealistiske organisasjoner. Som jeg har drøftet tidligere i oppgaven, kan flere av de asymmetriske beslutningene Redd Barna tar, forsvares innenfor de etiske rammene i eksellensteorien. Beslutningene er ofte tatt på grunnlag av verdistrider eller på grunn av organisasjonens oppfatning av et samfunnsansvar. Kjernebudskapet i eksellensteorien er imidlertid at organisasjonen må skape gode og langsiktige relasjoner med interessentene sine for å kunne overleve over lengre tid (Grunig m.fl. 2002:312). I slike situasjoner oppstår det en konflikt mellom det å ta asymmetriske beslutninger versus å velge symmetriske beslutninger for å beholde/arbeide for et godt og langsiktig forhold til den berørte interessenten. Grunigs teorier gir ingen svar på hvilke følger dette vil få i langsiktige relasjoner. Han hevder kun at asymmetriske beslutninger ikke er positivt for organisasjonen i lengden. Her mangler det gode retningslinjer i eksellensteorien i forhold til de ISK-relaterte oppgavene i humanitære organisasjoner.

Hovedmandatet til Redd Barna er å informere og påvirke beslutningstakere som omhandler barnepolitiske spørsmål (Redd Barna 2006a). Beslutninger i saker og konflikter tas ofte ut fra organisasjonens egne verdier, ansvaret overfor giverne, målgruppen for arbeidet samt andre interessenter som organisasjonen skaper konsekvenser for. Der Grunig argumenterer for at organisasjonen skal forsøke å havne i en vinn-vinn-sone med sine interessenter i alle saker og

uenigheter for å kunne overleve over lengre tid, vil det i uenigheter med for eksempel politiske beslutningsorganer ofte være omvendt for Redd Barna. I slike saker må de påvirke for å overleve. Arbeidet for å skape gode og langsiktige relasjoner, spesielt i forhold til politisk utøvende eller besluttsende organ, blir i Redd Barna i mange situasjoner valgt bort til fordel for konkrete endringer på kortere sikt. På den andre siden skal Redd Barna sannsynligvis eksistere i lang tid fremover, og det samme skal styresmaktene. Ifølge eksellensteorien er det derfor viktig å bevare relasjonene til myndighetene og andre for å kunne ha mulighet til å opprette en dialog, og da eventuelt kunne påvirke, i andre saker i fremtiden (Grunig m.fl. 2002:363). Noen ganger kan de asymmetriske beslutningene Redd Barna tar, gå utover tillitsforholdet mellom partene. Analysen viste antydninger til dette i konflikten mellom UDI og Redd Barna, hvor representanten fra UDI mener Redd Barna utnyttet samarbeidet til å drive politisk påvirkning. Samtidig som uenigheten skapte diskusjoner og fokus på en sak organisasjonen ønsket å skape debatt omkring, førte konflikten også til uønskede effekter. De involverte i Redd Barna følte at konflikten skadet relasjonen til den berørte interessenten som var involvert i uenigheten (Raanes 9.8.06, Kjørholt 10.8.06, Overvoll 6.6.06).

Redd Barna kan som tidligere nevnt, oppfattes som en aktivistgruppe i noen spesifikke relasjoner. Dette gjelder spesielt i relasjoner til politiske beslutningsorgan, da organisasjonen eksisterer på bakgrunn av å skulle påvirke andre interessenter gjennom kunnskap, kompromiss, overtalelse eller makt, slik Grunig definerer aktivister (Grunig m.fl. 2002:446). Fra resultatene av analysen, er det mye som tyder på at Redd Barna kommuniserer ut fra trinnene i Grunigs femstegsmodell for aktivister i disse relasjoner (Grunig 2001:19). I denne femstegsmodellen anbefaler Grunig at organisasjonen først forsøker symmetrisk dialog. Han åpner deretter for å ta asymmetriske beslutninger i neste steg for å legge press på interessenten om det er vanskelig å få i gang en dialog eller å komme til en enighet. Deretter råder Grunig organisasjonen til å gå tilbake til symmetrisk dialog for å gjenopprette den langsiktige relasjonen med interessenten. Noen retningslinjer omkring å skulle velge mellom å behandle saker ut fra å ta vare på en langvarig relasjon versus å ta asymmetriske beslutninger, mangler også i Grunigs femstegsmodell. Problemstillingen er derfor den samme: Når skal organisasjonen legge vekt på de asymmetriske beslutningene og når skal et samarbeid inngås for å skape en langvarig og god relasjon?

Situasjonene hvor Redd Barna og en ekstern organisasjon er uenige i en sak, må også sees i sammenheng med forventningene fra de ansatte, som er opptatt av barns rettigheter og å endre uønskede situasjoner for barn. Analysen viser at Redd Barna har mange kompetente personer på saker som omhandler barn. I de fleste saker som Redd Barna har uttalte meninger om, er det gjort grundige undersøkelser bak standpunktet og argumentene. Om en symmetrisk løsning i en

konflikt vil komme på bekostning av hva disse mener er forsvarlig for barna, vil organisasjonen sannsynligvis ikke ønske å gå på kompromiss med de berørte interessentene (Brækken 31.5.06, Overvoll 6.6.06). Det kan være vanskelig å se hvorfor organisasjonen skal gå interessenter i møte, for eksempel departement eller betalende givere, ved at de får innflytelse på noe de har mindre kompetanse på. Grunigs argument i forhold til dette, er at de berørte interessentene vil bli mindre ”aggressive” og mer aksepterende etter at organisasjonen har gått i dialog med dem (Grunig m.fl. 2002:363). Symmetrisk kommunikasjon vil dermed gjøre det lettere å påvirke interessenten. Både L’Etangs (1996:96) kritikk av et for dårlig skille mellom påvirkning og symmetri i eksellensteorien, og at ISK er utviklet for at organisasjonene skal få enda større påvirkning og makt, får betydning her. Selv om Redd Barnas forklaringer i mange situasjoner sannsynligvis er den beste løsningen, setter det likevel spørsmålsteget ved det etiske elementet bak eksellensteorien: Er det etisk forsvarlig å overtale noen til å mene noe organisasjonen oppfatter som det beste? Sett i forhold til problemstillingene jeg har drøftet tidligere i oppgaven omkring sosialt ansvar, er det å vite hva som er best for andre ofte påvirket av ens egen interesse. Slike handlinger gir de samme assosiasjonene som Ropers (2005:82) kritikk omkring ISK som en strategi for å oppnå hegemoni i samfunnet. Her blir nemlig organisasjonens formål med samarbeidet å nå egne målsetninger fremfor betydningen av samarbeidet i seg selv.

Diskusjonene over antyder at eksellensteorien tar for lite hensyn til kontekster og situasjonelle forhold, spesielt i forhold til idealistiske organisasjoner der konfliktene ofte er basert på faglige diskusjoner og verdispørsmål. Her kan det være problematisk å følge Grunigs anbefalinger om å ta vare på relasjoner ved å inngå kompromiss i en vinn-vinn-sone. Dette kan også være med på å forklare hvorfor kartleggingen av kommunikasjonsaktivitetene hos Redd Barna, hvor organisasjonen ønsker å kommunisere ut fra prinsippene i teorien, ikke ble fulgt i praksis i de analyserte kommunikasjonsprosessene. For i størst mulig grad å sørge for at organisasjonen får gjennomslag for de viktigste sakene, samtidig som organisasjonen forsøker å tenke langsiktig, blir det viktig å planlegge hvilke saker Redd Barna skal samarbeide om og finne kompromisser på, og i hvilke relasjoner organisasjonen skal prioritere en konkret og rask løsning hvor påvirkning står i fokus. En viktig rolle for ISK-avdelingen, blir å utvikle interne og eksterne planer for å forbedre nøyaktighetene av partenes synspunkter. Dette kan hjelpe organisasjonen til å øke graden av enighet mellom partene i de langsiktige relasjonene og å finne ut hvilke prosjekt som skal avgjøres innenfor en asymmetrisk og kortsiktig løsning. En stor utfordring for ISK-utøveren som brobygger, er at sakene håndteres av fagpersoner med høy kompetanse innenfor det barnefaglige området, og som i verdikonflikter sannsynligvis ikke vil inngå for mange kompromisser. Redd Barnas økte fokus på påvirkning gjør også at idealet i eksellensteorien om å

bygge langvarige relasjoner ved å skape kompromisser i vinn-vinn-soner, blir vanskeligere og mindre attraktivt. Grunig erkjenner at det kan være noen konflikter som kan være vanskelig å løse i en vinn-vinn-sone, men at det i de fleste konflikter er oppnåelig (Grunig m. fl. 2002).

Kompetanse kombinert med et sterkt personlig engasjement og personlige verdier, vil vanskeliggjøre det å skulle gå på kompromiss med de berørte interessentene enn for en organisasjon som kun har målsetninger knyttet til økonomisk profitt. Hvem skal ISK-utøveren prioritere i en slik situasjon; de ansatte eller organisasjonens mulighet for en god og langvarig relasjon med den eksterne interessenten?

Om ISK-avdelingen får slike oppgaver som er skissert gjennom oppgaven, som for eksempel å tydeliggjøre roller og å finne ut hvilke saker hvor organisasjonen skal prioritere den langvarige relasjonen med interessenten eller om det skal tas asymmetriske avgjørelser, avhenger av hvilke betraktninger ansatte i andre avdelinger har av ISK-avdelingen. Dette vil mest sannsynlig avhenge av hvordan de profesjonelle kommunikatørene markerer seg som kompetente eksperter og individer. Dette vil vise seg i praksis og over tid.

7.4 Maktbalanse, ressurser og retorikk

Kritikken av eksellensteorien om at det av ulike grunner er ubalanse mellom organisasjoner og interessentene deres, er noe jeg har diskutert tidligere i oppgaven (Cheney og Christensen 2001:181, Leitch og Neilson 2001:129, L'Etang 1996:87). I dette avsnittet vil jeg diskutere om en eventuell ubalanse mellom relasjonene som har blitt analysert i oppgaven, kan ha påvirket kommunikasjonsprosessene. Opplysningene fra intervjuene av de to kooriteringsparene, antyder at relasjonene i utgangspunktet hadde de kvalitetene Grunig mener kvalifiserer som en god relasjon, nemlig maktbalanse, tillit, engasjement og tilfredshet (Grunig m.fl. 2002:553). Samtidig viser analysen at organisasjonenes ulike samfunnsroller kan ha hatt betydning for kommunikasjonen mellom UDI og Redd Barna. Det at UDI har en utøvende makt, kan ha vært en faktor som påvirket hvordan Redd Barna, som påvirkningsaktør, kommuniserte og samarbeidet med relasjonen, i og med at de ønsket en endring av den daværende situasjonen. Selv om Raanes kunne fortelle at langvarige saker, spesielt i forhold til myndighetene, er både tålmodighetsprøvende og ressurskrevende (Raanes 9.8.06), er det ingenting i relasjonen mellom UDI og Redd Barna som tyder på at en ujevn fordeling av ressurser har påvirket relasjonen eller kommunikasjonen i stor grad. Her er det altså organisasjonenes roller, mer enn organisasjonenes ujevne fordeling av ressurser som kan ha betydd noe for den ujevne balansen. Analysen av relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet derimot, antyder at for lite ressurser i form av tid og ansatte påvirket relasjonen. Som tidligere nevnt, fortalte Hjermand i intervjuet at han ofte

arbeider med saker som Redd Barna ikke arbeider med, da han sjelden prioriterer store organisasjoner fremfor mindre grupper eller enkeltpersoner (Hjermann 15.6.06). Misforståelsen mellom partene kan derfor sannsynligvis forklares på bakgrunn av hvilke prioriteringer de to ulike organisasjonene har gjort seg, noe som henger sammen med mangel på ressurser. Grunigs forsvar mot kritikken av ubalansen mellom partene, er som nevnt at organisasjoner har et avhengighetsforhold til interessenter, og at tross ressurser de ulike partene måtte inneha, vil det alltid være best å arbeide for en langsiktig relasjon. ISK-utøverens rolle er å finne balansen mellom partene og etterstrebe en balansert løsning på alle saker (Grunig m.fl.2002:358). I tråd med Grunigs teorier kommer noen av de arbeidsoppgavene jeg har skissert over til å gjelde; for eksempel å tydeliggjøre organisasjonens rolle overfor interessenten og å hjelpe organisasjonens ansatte til å finne ut hvilke saker som skal prioriteres. Dette antyder at det likevel krever en del ressurser å skulle arbeide ut fra Grunigs anbefalinger.

Ifølge informasjonen fra alle de seks intervjuene av de ansatte i organisasjonen, er det sjelden Redd Barna havner i konflikt med sine interessenter. Som nevnt i metoddelen, gjorde dette det vanskelig å finne gode analyseobjekter for oppgaven. Det at Redd Barna har så få uenigheter og konflikter med sine berørte interessenter, kan nettopp henge sammen med at de er gode til å gå i dialog med sine berørte interessenter, i tillegg til at de i de fleste situasjoner og saker er bærere av et budskap de fleste vil forsøke å komme til enighet i. Et unntak kan være relasjonen med myndigheter og utøvende grupper. Nettopp på grunn av det etiske elementet i Redd Barnas budskap, kan det retoriske elementet i kommunikasjonen diskuteres. Selv om det tilsynelatende er maktbalanse mellom partene i relasjonene, og ressursene ser ut til å være relativt jevne, kan Redd Barna ha et etisk overtak over motparten i UDI og andre interessenter som for eksempel givere eller grupper i næringslivet i kommunikasjonen. Dette forklarer jeg med at Redd Barna på bakgrunn av forskning innehar kompetanse omkring hva som er ”riktig” for barna i forhold til å skulle oppfylle FNs barnekonvensjon, som flere av de berørte interessentene av ulike grunner trolig ikke innehar i samme grad. I forlengelse av mine argumenter tidligere i oppgaven omkring Redd Barnas rolle som aktivistgruppe i noen situasjoner, kan dette etiske overtaket på mange måter ses i sammenheng med Heaths argumentasjon for den åpne markeds plass (Heath 2000:71). Han mener retorikk reduserer forskjellene mellom store og mindre organisasjoner. På den andre siden kan de retoriske grepene og det etiske overtaket nettopp gjøre at dialogen ikke blir så balansert og etisk. Her fungerer prinsippene bak de retoriske grepene som et virkemiddel for å påvirke interessenten. I tråd med Coombs og Holladays (2007:24,76) kritikk, vil retorikk i en slik situasjon ikke bli brukt som et middel for å balansere partene, men heller som et verktøy for å overtale.

7.5 Oppsummerende konklusjon

På bakgrunn av eksellensstudiet, har James Grunig utviklet en eksellensmodell for hvordan ISK kan og bør utøves. Det teoretiske rammeverket bak modellen tar utgangspunkt i at ISK bidrar til organisasjonens effektivitet når den bidrar til å forene organisasjonens mål med forventninger fra organisasjonens berørte interessenter i en såkalt vinn-vinn-soner. Grunig har formulert 14 karakteristikk som ledelsen og ISK-avdelingen i alle organisasjoner i alle land og kulturer kan følge for å oppnå en slik "eksellent" ISK. I denne oppgaven har jeg analysert Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter, for å undersøke hvilke utfordringer organisasjonen og ISK-avdelingen møter i konflikter når organisasjonen ønsker å innfri idealene i eksellensteorien. Oppgaven er begrenset til å undersøke Redd Barnas kommunikasjon i uenigheter med to berørte interessenter. Samtidig gir analyseobjektene et grunnlag for å påpeke noen av hovedtrekkene ved Redd Barnas kommunikasjon med deres berørte interessenter, og hvilke utfordringer denne frivillige organisasjonen møter i henhold til eksellensteorien. Analysen er foretatt på grunnlag av intervjuer, dokumentanalyse og spørreskjema. De metodiske tilnærmingene fungerte som redskap for å få frem relevante opplysninger.

Svar på delproblemstillingene

Jeg har utformet to delproblemstillinger som har fungert som rammeverk for analysen. For det første ønsket jeg å kartlegge sammenhengen mellom Grunigs karakteristikk for eksellent ISK og måten Redd Barna organiserer sine ISK-aktiviteter. Eksellensmodellen og karakteristikkene for eksellent ISK ble gjennomgått i dybden i teoridelen. Resultatene fra analysen antyder at Redd Barna langt på vei oppfyller karakteristikkene, både på organisasjonsnivå, avdelingsnivå og på programnivå. I grove trekk viser analysen at Redd Barna er en tilsynelatende åpen organisasjon som har toveis symmetrisk kommunikasjon med interessentene sine som et ideal. De ansatte i ISK-avdelingen har som oppgave å bedre dialogen mellom partene, og de har kunnskap innenfor fagfeltet slik Grunig fordrer. Organisasjonens eksistensgrunnlag bidrar til at de ansatte i organisasjonen tillegger arbeidsoppgavene verdi i forhold til målsettingene, og det er en tilsynelatende god organisasjonskultur preget av en sterk fellesskapsånd. Både ledelsen og de ansatte i ISK-avdelingen ønsker å kommunisere symmetrisk, med mindre det går på tvers av organisasjonens verdier og barnekonvensjonens målsetninger. På bakgrunn av disse funnene, kan det hevdes at både ledelsen og ISK-avdelingen ønsker å kommunisere ut fra prinsippene i eksellensmodellen.

Det neste trinnet i analysen var å undersøke om Redd Barna klarer å finne løsninger i en vinn-vinn-soner i konflikter med sine interessenter slik eksellensteorien foreskriver. De to

uenighetene jeg har undersøkt er mellom Redd Barna og UDI/Barneombudet, hvor partene er kommet frem til en løsning. Ifølge Grunig er symmetrisk kommunikasjon viktig for å oppnå en vinn-vinn-løsning. Som et supplement til eksellensteorien, benyttet jeg koorienteringsmodellen som analyseverktøy for å undersøke om partene kommuniserer toveis og symmetrisk, og om løsningen ligger i en reell vinn-vinn-soner hvor begge parter er fornøyd. Koorienteringsmodellen inkluderer de kognitive skjemaene til personene som kommuniserer, og jeg kunne dermed undersøke hvordan disse har påvirket både kommunikasjonsprosessen og løsningen. Eksellensteorien har fungert som ramme for analysen ved at kommunikasjonsprosessene er analysert på de tre nivåene for planlegging, gjennomføring og evaluering av kommunikasjonstiltakene. Resultatene av koorienteringsanalysen viser at koorienteringsparenes kognitive skjemaer har spilt en viktig rolle i innsamlingen av informasjon, for kommunikasjonsprosessen, problemløsningen og evalueringen, mens ISK-avdelingen har hatt en mindre rolle på de ulike nivåene. Linkene mellom de ulike boksene i koorienteringsmodellen, viser blant annet at variabelen nøyaktighet var lav mellom partene i begge relasjonene. Dette antyder at partene var lite lydhøre overfor hverandre og at misforståelser og kommunikasjon basert på erfaring fra langvarige relasjoner ledet til uenighetene. Kommunikasjonen var derfor ikke like symmetrisk som først antatt.

Løsningene på uenighetene er plassert i Dozier og Ehling's (1992:180) koorienteringssituasjoner. Relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet er plassert i situasjonen for falsk enighet. Partene tror de er enige, men misoppfatter den andres evalueringer av saken. Selv om partene i høy grad mener de er kommet frem til en vinn-vinn-løsning som gagnar begge partene, viser analysen at de i realiteten ikke har det. Relasjonen mellom partene i Redd Barna og UDI kan både plasseres i koorienteringssituasjonen for uenighet og for falsk uenighet. Begrunnelsen for situasjonen for uenighet, er at løsningen på konflikten er preget av at partene var uenige i forhold til den praktiske gjennomføringen av prosjektet, og de er klare over at de er uenige i dette. Samtidig eksisterer det en falsk uenighet mellom partene, da resultatene fra analysen viser at begge parter egentlig er fornøyd med utfallet av kommunikasjonsprosessen. Løsningen ligger imidlertid på Redd Barnas side i eksellenmodellen, da Redd Barna viste liten kompromissvilje og tok en asymmetrisk beslutning hvor de valgte å forsøke å påvirke UDI til å mene det samme som organisasjonen.

Koorienteringsmodellen har vist seg nyttig ved å identifisere viktige forhold i kommunikasjonsprosessene mellom partene i analysen. I tillegg til å være et av virkemidlene for å besvare problemstillingen, kan innsikten hjelpe ISK-avdelingen og ledelsen til å finjustere organisasjonens kommunikasjonsstrategier i tilknytning til disse faktorene. Spørreskjemaet som koorienteringsanalysen i stor grad bygger på, er imidlertid sterkt påvirket av forskerens kunnskap

og subjektive vurdering. Det er vanskelig å få med alle faktorene i en kommunikasjonsprosess også ved en kooriteringsanalyse, og det kan være at den ikke fanger opp andre vesentlige (og mulig tilfeldige) faktorer ved kommunikasjonen.

Utfordringer for Redd Barnas kommunikasjonspraksis i henhold til eksellensteorien

I oppgaven har jeg diskutert noen momenter hvor Redd Barna kan forbedre kommunikasjonspraksisen i forhold til realiseringen av eksellensteorien. En av de viktigste faktorene, er tydeliggjøring av roller og arbeidsoppgaver både internt i organisasjonen og overfor eksterne interessenter. Behovet for en slik spesifisering internt, henger sammen med at analysen antyder at flere ansattes oppfatning av ISK-avdelingen er basert på den gamle informasjonsavdelingen. Analysen har også vist at Redd Barnas rolle som både samarbeidsaktør og påvirkningsaktør, gjør at organisasjonen bør tydeliggjøre hvilken rolle den inntar i hver enkelt sak, både internt og overfor de eksterne gruppene. En slik tydeliggjøring er ikke spesifisert i Grunigs eksellensteori, noe jeg i oppgaven argumenterer for at burde være inkludert i karakteristikken. En annen utfordring for ISK-utøveren er å innarbeide kommunikasjonsplanen og hensiktene bak denne til resten av organisasjonen, slik at disse tas hensyn til i det daglige aktivitetsmønsteret i organisasjonen. Samtidig antyder resultatene av analysen at uformelle og dynamiske relasjoner blant organisasjonens ansatte og ansatte hos den berørte interessenten, er en mangelfull faktor ved eksellensteorien. En tredje anbefaling for en bedret kommunikasjonspraksis, gjelder forbedret dialog med eksterne interessenter. I utgangspunktet var det tilsynelatende en ”strain toward symmetry” mellom kooriteringsparene, som bygger på at personer som liker hverandre og kommuniserer mye har en høy grad av samsvar og enighet (Chaffee og McLeod 1968:665). Resultatene fra analysen antyder likevel at representantene fra Redd Barna bruker personlige erfaringer fra den langvarige relasjonen med den berørte interessenten i kommunikasjonsprosessen, heller enn å lytte til den enkelte personen de faktisk kommuniserer med. En kontinuerlig kommunikasjon som inkluderer å lytte til den andre parten er viktig for å unngå å kommunisere ut fra gamle kommunikasjonsmønstre og antagelser om hvordan den andre oppfatter saken. I tillegg vil man kunne bygge tillitt i langvarige relasjoner med den berørte interessenten. Selv om partene ikke oppnår enighet i en sak de er uenige i, kan lydhørhet og hyppigere kommunikasjon føre til en bedre forståelse for den andre parten.

Utfordringer for eksellensteorien

Organiseringen av Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter samsvarer tilsynelatende med karakteristikken for eksellent ISK. Likevel viser data som er fremkommet i analysen at det av flere

ulike grunner ikke alltid er samsvar mellom planlagt kommunikasjon, slik det beskrives i Grunigs eksellensteori, og kommunikasjonsprosessene i praksis. Gjennom oppgaven har jeg trukket frem og diskutert ulike innvendinger til eksellensteorien. Mange av disse har vært synlige i relasjonene jeg har undersøkt. I tillegg er andre faktorer og kritiske innspill til eksellentteorien lagt frem.

Det er spesielt to funn som trer frem som overordnede og betydningsfulle. Det ene er relatert til Grunigs systemteoretiske tilnærming til kommunikasjon sett i forhold til idealistiske organisasjoner. Det andre er manglende retningslinjer i forhold til å ta kortsiktige, men ”lovlige” asymmetriske valg versus å ta hensyn til langvarige relasjoner gjennom symmetriske løsninger. Kritikken av Grunigs systemorienterte tilnærming, innebærer at praktiseringen av kommunikasjonsaktivitetene nødvendigvis må ses på bakgrunn av en rekke andre faktorer enn de eksellensteorien omfatter. Jeg har blant annet argumentert for at løsninger på eventuelle konflikter kan være situasjonsavhengige. Redd Barnas todelte rolle som både samarbeidspartner og påvirkningsaktør, gjør at arbeidet foregår på ulike måter og med ulike hensikter overfor forskjellige interessentgrupper. Dette antyder at det er de ulike sakene og hvor viktige disse er for organisasjonen, som veier tyngst i beslutningene om ønsket om samarbeid eller påvirkning. Ledelsen, eller de enkelte selvstendige beslutningstakerne, bestemmer ofte dette. Samtidig er relasjoner dynamiske størrelser og ikke alltid mulig å plassere inn i et systemteoretisk perspektiv, men må ses i en større sosial kontekst. Her er kognitive skjema, personlige verdier og egenskaper viktige faktorer. I Redd Barnas tilfelle, er kommunikasjon knyttet til et sterkt engasjement for sakene. Analysen av kommunikasjonsprosessene viste at reaksjonene på uenighetene var forbundet med følelser som sinne og liten forståelse for meningene til den andre parten. I tillegg har personene ofte stor fagkompetanse innenfor barnefaglige spørsmål, noe som sannsynligvis gjør at viljen til kompromiss ikke alltid er tilstede. Faktorene nevnt over, gjør meglerrollen for ISK-utøveren problematisk. Resultatene fra analysen av Redd Barnas kommunikasjonsaktiviteter, viser at ISK-avdelingens ansatte er med på å bestemme på lik linje med andre, men blir vektlagt der de har mest ekspertise. Selv om ISK-utøverne er viktige for organisasjonen, får ikke ISK-avdelingen den altoverskyggende rollen slik den gjør i Grunigs eksellensteori.

Kommunikasjonsaktivitetene må også ses i tilknytning til hvilke målsetninger og eksistensgrunnlag organisasjonen har. Redd Barnas hovedmandat er å informere og påvirke, og faller selv inn i kategorien som aktivistgruppe, ifølge Grunigs definisjon (Grunig m.fl. 2002:446). Grunigs påstand om at eksellensmodellen og teorien bak gjelder for alle organisasjoner i alle kulturelle, politiske og økonomiske systemer, blir dermed utfordret (Grunig m.fl. 2002:312). Redd Barna kan i mange tilfeller forsvare de asymmetriske beslutninger innenfor de etiske rammene i eksellensteorien, da mange av deres asymmetriske beslutninger er tatt på grunnlag av verdi-

konflikter og på bakgrunn av et oppfattet samfunnsansvar. Ut fra resultatene i analysen, kan det hevdes at Redd Barna ofte velger asymmetriske løsninger fremfor beslutninger innenfor en vinn-vinn-sonen nettopp på grunn av disse unntakene. Ifølge Grunig skal asymmetriske avgjørelser derimot ikke tas for ofte, da det kan forringe relasjonen på lang sikt, og organisasjonen skal derfor strebe etter løsninger i en vinn-vinn-sonen hvor begge parter er fornøyd med resultatet. Her mangler det imidlertid retningslinjer, spesielt i forhold til idealistiske organisasjoner, hvor det oppstår en konflikt mellom å ta asymmetriske avgjørelser på grunnlag av organisasjonens levedyktighet som påvirkningsaktør, og å arbeide for en god og langsiktig relasjon med interessenten.

Analysen viser at eksellensteorien møter noen utfordringer i praksis, og at det i noen situasjoner er et skille mellom hvordan "eksellent" ISK beskrives i eksellensteorien, og hvordan ISK utøves i praksis. Resultatene antyder at teorien, som Grunig har arbeidet med i over 20 år, fortsatt ikke er helt vanntett. Den generelle utviklingen i samfunnet, i tillegg til at ISK-aktivitetene er en dynamisk størrelse, gjør det problematisk å stadfeste karakteristikker til praktiseringen av ISK, slik Grunig har gjort i sin systemteoretiske tilnærming til faget. Prosessen med å skape relasjoner til interessentene er interessant, og karakteristikene er viktige bidrag til teoriene for ISK og dens praksis, fordi det er et hjelpemiddel for å forstå hvilke relevante deltakere som er viktige i prosessen. Grunigs eksellensteori kan dermed være et godt verktøy i rettleidingen av kommunikasjonsprosessene, men funn i analysen viser at det er flere forhold som gjør som gjør det vanskelig å oppnå teoriens idealer i praksis.

Videre forskning

Eksellensteorien berører svært mange fagfelt. Videre studier kan gå i dybden i mer spesifikke deler av teorien i forhold til praktiseringen av ISK-aktivitetene enn det jeg har gjort i denne oppgaven. Studier av eksellensteorien kan for eksempel både se på hvordan ISK-utøverens kjønn påvirker kommunikasjonen, og utøverens oppgaver i organisasjonen. Samtidig ville en analyse av kommunikasjonsprosessene i en næringsdrivende organisasjon kanskje få frem andre utfordringer knyttet til utøvelsen av ISK i forhold til kommunikasjonsidealet i eksellensteorien. Studier om samme tema i fremtiden vil kunne svare på det.

Litteraturliste

- Aadland, Einar (1994): *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsinstitusjonar*. Det norske samlaget.
- Aftenposten (2006a, 10.3.): *Eksperter på alt som kan gå galt*.
URL:<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article990669.ece> (dato: 15.03.07)
- Aftenposten (2006b, 16.5.): *Spilte bort familien, jobben og hytta*.
URL:<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article1318632.ece> (dato: 15.03.07)
- Botan, Carl H. og Maureen Taylor (2004): *Public Relations: State of the field*. Journal of Communication. International Communication Association, s. 645-661.
- Bruzelius og Skärvad (2000): *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Brønn, Peggy S. og Carl Brønn (2003): *A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning*. Reprint fra: Journal of Communication Management, volume 7, nummer 4. Henry Stewarts Publications, s. 291-303.
- Brønn, Peggy og Asbjørg Lyngtveit (2003): *Roller og relasjoner*. Kommunikasjon, nummer 1, s. 4-7.
- Brønn og Kutzschenbach (2006): *Communicating sustainable development initiatives- Applying co-orientation to forest management certification*. Vol.10, nummer 3. Journal of Communication Management, s. 304-322.
- Chaffee, Steven H og Jack M. McLeod (1968): *Sensitization in Panel Design: A coorientational Experiment*. Journalism Quarterly 45 (Winter). Colombia, S.C.: University of South Carolina, s. 661-669.
- Chaffee, Steven H og Jack M. McLeod (Red.)(1973): *Interpersonal approaches to communication research*. American Behavioral Scientist, volume 16, nummer 4, mars -april, Sage Publications, London.
- Cheney, George og Lars Thøger Christensen (2001): *Public Relations as Contested Terrain- A Critical Response*. I Heath, Robert L. (Red.)(2001): *Handbook of public relations*. Sage Publication, Inc.
- Coombs, T.W., Holladay S., Hasenhauer, G. og Signitzer, B. (1994): *A comparative analysis of international public relations: Identification and interpretation of similarities and differences between professionalization in Austria, Norway, and the United States*. Journal of Public Relations Research, 6, s. 23-39.
- Coombs, Timothy W. og Sherry J. Holladay (2007): *It's not PR- Public Relations in Society*. Blackwell Publishing.
- Connelly, N. A. og Knuth B. A. (2002): *Using the Coorientation modell to Compare Community Leaders' and Local Residents' Views About Hudson River Ecosystem Restoration*. Society and Natural Resources, 15:933-948. Taylor & Francis.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center og Glen M Broom (1985): *Effective Public Relations*. 6th Edition. Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dalen, Monica (2004): *Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget
- Dozier, David M. (1990): *The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies*. I J.E. Grunig og L.A. Grunig (Red.)(1990): *Public relations research annual*. Vol. 2. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, s. 3-28.
- Dozier og Brooms (1995): *Evolution of the manager roles of communications and public relations practice*. Journal of Public Relations Research, 7, s. 3-26.
- Dozier, David M. og William P. Ehling (1992): *Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects*. I Grunig, James E. (Red.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 159-184.
- Dozier, David M., Larissa A. Grunig og James E. Grunig (1995): *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Dozier, Davis M., og Martha M. Lauzen (2000): *Liberating the Intellectual Domain From the Practice:*

- Public Relations, Activism, and the Role of the Scholar*. I Elizabeth Toth (red.) (2000): *Public Relations Values in the New Millennium. A Special Issue of the Journal of Public Relations Research*. Public Relations Research vol. 12, nummer 1. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eco, Umberto (2002): *Kunsten å skrive en akademisk oppgave- Hovedoppgave og masteroppgave*. Oslo: Idem forlag.
- Eriksen, Lasse Rune (2003): *Politikk og pr: Et studie av norske politiske partiers medie- og kommunikasjonsstrategier i stortingsvalgkampene 1989 til 2001*. Hovedoppgave ved Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo.
- Friedman, Milton (1970): *The counter-Revolution in Monetary Theory*. Occasional paper 33. Tonbridge Printers Ltd, Kent.
- Færavaag, Margrethe Rebecca Eye (1999): *Kommunikasjonsprinsippet møter hverdagen - et kvalitativt stadium av kommunikasjonen mellom Trygdeetaten og brukerne*. Hovedoppgave ved Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo.
- Grunig James E. og Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Holt, Rhinehart and Winston, INC, USA.
- Grunig, James E. (Red.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Grunig, James E. og Fred C. Repper (1992): *Strategic Management, Publics, and Issues*. I Grunig, James E. (Red.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 117-157.
- Grunig, James E. og Jon White (1992): *The effect of worldviews on Public Relations Theory and practice*. I Grunig James E. (Red.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 31-64.
- Grunig, James E. (2001): *Two-Way Symmetrical Public Relations- Past, Present, and Future*. I Heath, Robert L. (Red.) (2001): *Handbook of public relations*. Sage Publication, Inc, s.11-30.
- Grunig, James E. og Larissa A.. Grunig (2001): *Guidelines for Formative and Evaluative Research in Public Affairs- A report for the Department of Energy Office of Science*. Department of Communication, University of Maryland.
- Grunig, Larissa A., James E. Grunig og David M. Dozier (2002): *Excellent Public Relations and Effective organizations: A study of communication management in three countries*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, Robert L. (2000): A rhetorical perspective on the values of public relations: Crossroads and pathways toward concurrence. *Journal of Public Relations Research*. 12(1), s. 69-92.
- Heath, Robert L. (Red.) (2001): *Handbook of public relations*. Sage Publication, Inc.
- IABC Research Foundation (1992): *Excellence Quick Diagnostics- Five tests to assess your communication excellence*. IABC Research Foundation. u.u.
- Ihlen, Øyvind (u.u.): *System or texts: System Theory and the rhetorical alternatives in public relations literature*. = 42 s.
- Ihlen, Øyvind og Per Robstad (2004): *Informasjon og Samfunnskontakt- perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Item Group (2001): *Communication Competence and business Success- A comparative review of communications programmes; IABC Research Foundation Report*. Tilsendt på e-post fra Heather Turbeville, IABC (hturbeville@iabc.com) til Helene Hoddevik (helenehoddevik@gmail.com). (dato: 2.12.06)
- Johnsen, Hans Christian Garmann (2005): *Aksjonsfaget: Fra økonomisk demokrati til kommunikatívending - et idéhistorisk perspektiv*. I Erik Døving og Åge Johnsen (Red) (2005): *Organisasjonsteori på norsk*. Fagbokforlaget, s. 197-217.
- Kvale, Steinar (2001): *InterView- En introduction til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Leitch, Shirley og Davis Neilson (2001): *Bringing Publics Into Public Relations- New Theoretical*

- Frameworks for Practice*. I Heath, Robert L. (Red.) (2001): *Handbook of public relations*. Sage Publication, Inc.
- L'Etang, Jacquie (1996): *Corporate responsibility and public relations ethics*. I Jacquie L'Etang og Magda Pieczka (Red.) (1996): *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press, s. 82-105. Samme artikkel står også i Jacquie L'Etang, og Magda Pieczka (Red.) (2006): *Public Relations- Critical Debates and Contemporary Practice*. Lawrence Erlbaum Associates, s. 405-421.
- Moloney, Kevin (1997): *Teaching organizational communication as public relations in UK universities*. *Corporate Communication: An international Journal*, vol. 3, Iss. 4, s. 138-142.
- Moss, Danny og Gary Warnaby (2000/2003): *Strategy and public relations*. I Danny Moss, Dejan Vercic og Gary Warnaby (Red), *Perspectives on public relations Research*. London: Routledge, s. 59-85.
- NRK (2005, 5.11.): *Frykter tiden etter spilleautomater*. URL: http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_ostfold/5196483.html (dato: 15.3.07)
- NRK (2006a, 24.1.): *Skuffet over at spillautomatene ikke stoppes*. URL: http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_hedmark_og_oppland/4335391.html (dato: 15.3.07)
- NRK (2006b, 6.9.) *Vil beholde spilleautomatene*. URL: <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostfold/1.956445> (dato: 15.3.07)
- Pieczka, Magda (1996): *Paradigms, System Theory and Public Relations*. I L'Etang, Jacquie og Magda Pieczka (Red.) (1996): *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press, s. 124-156. Samme artikkel står også i L'Etang, J. og Pieczka, Magda (Red.) (2006): *Public Relations- Critical Debates and Contemporary Practice*. Lawrence Erlbaum Associates, s. 331-357.
- Roper, Juliet (2005): *Symmetrical communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony?* *Journal of Public Relations Research*, 17(1). Lawrence Erlbaum Association, Inc, s. 69-86.
- Suzuki, Shinobu (1997): *Cultural Transmission in International Organizations- Impact of Interpersonal Communication Patterns in Intergroup Contexts*. *Human Communication Research*, volume 24, nummer 1 (september). Oxford University Press, s. 147-180.
- Toth, Elisabeth (Red.) (2007): *The future of excellence in public relations and communication management- Challenges for the next generation*. Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Toth, Elisabeth og Robert L. Heath (Red.) (1992): *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Van der Meiden, A. (1993): *Public Relations and "other" modalities of professional communication: Asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion*. *International Public Relations Review*, 16(3), s. 8-11.
- Van Ruler, Betteke (2004): *The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies*. *Public Relations Review*, volume 10, issue 2. Elsevier B.V, s. 123-143.
- Wright, Donald og Judy VanSlyke Turk (2007): *Public Relations Knowledge and Professionalism: Challenges to Educators and Practitioners*. I Toth, Elisabeth (Red.) (2007): *The future of excellence in public relations and communication management- Challenges for the next generation*. Lawrence Erlbaum Associates, London.s. 571-588.
- Østbye, Helge, Knut Helland, Karl Knapskog og Leif Ove Larsen (2002): *Metodebok for mediefag*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Dokumenter:

Redd Barna

Areas of Operations (2006): Oversikt over avdelingenes ansvarsområder og arbeidsoppgaver.

Kjørholt, Elin Saga (2006, 15.8): *Prosjektskisse tilsynsprosjektet*. E-post til Helene Hoddevik (helene.hoddevik@gmail.com)

Kommunikasjonsplan (2006-2009): URL:

- http://www.reddbarna.no/default.asp?V_ITEM_ID=540 (dato: 15.11.06)
- Lynne, Sven Erik (2006, 17.11): *Re: Arbeidsmiljøundersøkelsen*. E-post til Helene Hoddevik (helene.hoddevik@gmail.com)
- Lynne, Sven Erik (2007, 2.3): *Re: Virksomhetsplan 2007*. E-post til helene Hoddevik (helene.hoddevik@gmail.com)
- Redd Barna (2003): *En modell for individuelt tilsyn med enslige mindreårige asylsøkere- prosjektskisse og budsjett*. Prosjektsøknaden til UDI. Sendt som vedlegg på e-post fra Elin Saga Kjørholt (elin.saga.kjorholt@reddbarna.no) til Helene Hoddevik (helene.hoddevik@gmail.com) (dato 15.08.06).
- Redd Barna (2006a): http://www.reddbarna.no/default.asp?V_ITEM_ID=540 (dato: 20.11.06)
- Redd Barna (2006b): Årsrapport: http://www.reddbarna.no/default.asp?V_ITEM_ID=96 (dato: 20.11.06)
- Virksomhetsplanene er offentlig tilgjengelige dokument og fås ved henvendelse til Redd Barna. I denne oppgaven har jeg benyttet følgende virksomhetsplaner:
Virksomhetsplan 2005
Virksomhetsplan 2006
Virksomhetsplan 2007
- Årsmelding for aktivitetsregningskap 2005: URL:
http://www.reddbarna.no/default.asp?V_ITEM_ID=10162 (dato: 15.11.06)

UDI

- Kopi av arkivmateriale: dokumenter i saken om tilsynsmodellen for enslige mindreårige asylsøkere.
- Fjeldvær, Skjoldvor (2004, 23.9): *SV: Forhold i rapporten som bør rettes opp eller omformuleres/presiseres*. Intern e-post til Bjørn Holden, Manuela Ramin-Osmundsen, Randi Kleven, Rolf Angelsen.
- Holden, Bjørn (bjoern.holden@udi.no) (2004a, 5.5): *Kort oppdatering etter februar møtet mellom ledelsen i UDI og Redd Barna*. Intern e-post til Skjoldvor Fjeldvær, Manuela Ramin-Osmundsen og Randi Kleven.
- Holden, Bjørn (bjoern.holden@udi.no) (2004b, 20.9): *Redd barnas tilsynsrapport- innspill til formøte kl 0830 og møte kl 1100*. E-post til Skjoldvor Fjeldvær, Manuela Ramin-Osmundsen, Randi Kleven, Rolf Angelsen og Atle Berge.
- Holden, Bjørn og Randi Kleven (2004, 27.5): *Gjennomføring av tilsynsprosjektets avslutningsfase*. Brev til Redd Barna
- Kleve, Randi (2003, 14.6): *FNs barnekonvensjon og enslige mindreårige asylsøkere*. Ytring i Ny Tid. URL: <http://www.nytid.no/?sk=8&id=1044> (dato: 9.5.06)
- Osmundsen, Manuela Ramin (2004, 24.9): *Rapport om modell og metoder for individuelle tilsyn av enslige mindreårige asylsøkere*. Brev til Redd Barna
- UDI (2003): *Konkurransesgrunnlag: Individuelle tilsyn av enslige mindreårige asylsøkere- Tjenestekjøp- konkurranse med forhandling*. Arkivmateriale
- UDI (2007a): <http://www.udi.no/templates/Page.aspx?id=7224> (dato: 1.2.07)
- UDI (2007b): <http://www.udi.no/templates/Page.aspx?id=3488> (dato: 1.2.07)

Barneombudet

- Barneombudet (2006a):
<http://www.barneombudet.no/cgi-bin/barneombudet/imaker?id=13724> (dato: 20.11.06)
- Barneombudet (2006b):
www.barneombudet.no/cgi-bin/barneombudet/imaker?id=2572&visdybde=2&aktiv=2572 (dato: 20.11.06)
- Hommersand, Sidsel(sidsel.hommersand@barneombudet.no)(2006, 15.3): *Kommunikasjonsstrategier og struktur*. E-post til Helene Hoddevik (helene.hoddevik@gmail.com).

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for generalsekretær Gro Brækken

Dato for intervju: 31. mai 2006 kl 10.30.

Fortelle kort hva oppgaven skal bli brukt til. Ok at jeg tar opp på bånd?
Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.
Forklare intervjuets opplegg.

Bakgrunnsopplysninger

Hva er din stilling og dine arbeidsområder?
Hvor lenge har du arbeidet i Redd Barna?
Har du hatt andre stillinger her?
Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?
Har du tatt noen kurs innenfor kommunikasjon eller informasjon?
Eventuelt: Kjenner du til teorien om symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon?
Har du hørt om teoretikeren James E. Grunig?

Organisasjonsstruktur

Det er ikke lenge siden det var omorganisering her i Redd Barna. Hva var årsaken til dette?
Hva er tankene bak organiseringen slik den er i dag?
Hvordan opplever du den nye organiseringen?
Er du en tilhenger eller motstander av omorganiseringer?

Organisasjonskultur

Hva vil du si karakteriserer menneskene som jobber i Redd Barna?
Hvordan er kjønnsfordelingen?
Er mangfold i organisasjonen noe dere tenker på når dere ansetter folk?
Hvordan synes du samarbeidet mellom avdelingene fungerer internt i organisasjonen?
Arbeides det selvstendig eller legger dere vekt på samarbeid i organisasjonen? Tas det beslutninger på individuelt plan, avdelingsnivå eller er det ledelsen som tar de siste beslutningene sånn jevnt over?
I virksomhetsplanen for 2006 står det noe om en ”arbeidsmiljøundersøkelse”. Hva er dette?
Er det gjort andre undersøkelser av organisasjonskulturen?

ISK-avdelingen

Hvorfor en egen avdeling for ISK? Kan du fortelle litt om bakgrunnen for denne beslutningen?
Når ble avdelingen opprettet? Kan du si noe om årsaken til at det satses på kommunikasjon nå?
Har det vært noen store kriser i Redd Barna i forkant av opprettelsen av ISK-avdelingen?
Hvorfor har dere valgt å holde den atskilt fra markedsavdelingen?
Hvilke hovedoppgaver har ISK-avdelingen?
Hvem bestemmer de mer detaljerte arbeidsoppgavene i avdelingen?
Hvilken relasjon er det mellom den ansvarlige for avdelingen og ledelsen i Redd Barna?
I virksomhetsplanen 2006 står det at ledelsen skal bidra til en god intern kommunikasjon(s.2).
I tillegg står det at ledelsen skal ha tydelige utspill og at dette skal forekomme i samarbeid med ISK-avdelingen. Er det sånn at ISK-avdelingen har størst ansvar for den eksterne kommunikasjonen, og at den interne kommunikasjonen skjer uavhengig av ISK-avdelingen?
I virksomhetsplanen 2006 står det at et viktig mål for GB-staben er å få en etablert og velfungerende avdeling for ISK(s.3). Hva synes du en velfungerende avdeling er?
Hvilken hovedfunksjon vil en slik avdeling ha for deg i din posisjon?

Virksomhetsplanen legger stor vekt på ISK-avdelingens arbeidsoppgaver i forhold til media. Vil du si at relasjonen til media er hovedfunksjonen til avdelingen?
Hvilken verdi tror du ISK kan få for organisasjonen?
Tror du avdelingen vil gi en økonomisk verdi for organisasjonen? Hvor lang tid vil dette eventuelt ta?

Kommunikasjonsstrategier

Jeg har fått tilsendt virksomhetsplan, strategier og kommunikasjonsplaner for 2006-2009 i forkant av intervjuet. Hvem er det som utarbeider disse? I virksomhetsplanen står det at ledelsen gjør dette sammen med andre nøkkelpersoner. Hvem er det?

Vil du si at organisasjonen lever opp til planene og visjonene som er nedfelt i virksomhetsplanen, strategiene og kommunikasjonsplanene?

Virksomhetsplanen har forbedret seg betydelig fra 2005. Hva er årsaken?

Hvorfor ligger målsetningene og strategiene på hjemmesiden til Redd Barna?

Hvem er målgruppen(e)?

Hvordan ønsker dere at relasjonene til omgivelsene skal være?

Er dette mulig å få til i praksis?

Interessenter er alle individer og grupper som blir berørt eller berøres av en organisasjons ”*actions, decisions, policies, practices, or goals*” (Grunig og Repper 1992:126). Berørte interessenter er grupper av mennesker som har en felles interesse vis-à-vis en organisasjon, erkjenner at denne interessen er viktig, og bestemmer seg for å foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47).

Hvem ser du på som organisasjonens mest berørte interessenter?

Hva ønsker dere å oppnå med kommunikasjonen med interessentene?

Hvordan ønsker Redd Barna å forholde seg til tilbakemeldinger fra omgivelsene?

Hvor mye legger de ansatte i ISK-avdelingen føringer på dine relasjoner til Redd Barnas interessenter, og i kommunikasjon med dem?

Vil du si at Redd Barna har noen aktivister? Konkurrenter? Eller andre eksterne grupper som kan ha negativ konsekvens for Redd Barna?

Har Redd Barna opplevd situasjoner hvor aktivister har handlet?

Noe du vil tilføye omkring temaet?

Vedlegg 2: Intervjuguide for avdelingsleder for Norgesprogrammet Marianne Borgen

Dato for intervju: 8. juni 2006 kl 12.30.

Fortelle kort hva oppgaven skal bli brukt til. Ok at jeg tar opp på bånd?
Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.
Forklare intervjuets opplegg.

Bakgrunnsopplysninger

Hva er din stilling og dine arbeidsområder?
Hvor lenge har du arbeidet i Redd Barna?
Har du hatt andre stillinger her?
Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?

Organisasjonsstruktur

Det er ikke lenge siden det var omorganisering her i Redd Barna. Hvordan opplever du den nye organiseringen?
Hvordan synes du samarbeidet mellom avdelingene fungerer internt i organisasjonen?

Organisasjonskultur

Hva vil du si karakteriserer menneskene som jobber i Redd Barna?
Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i organisasjonen blant de ansatte?
Hva tenker du om kjønnsbalansen slik den er i organisasjonen i dag, og betydningen dette har for organisasjonskulturen?
I hvilken grad har du kontakt med ledelsen, og er denne kontakten direkte eller indirekte?
Synes du det er vanskelig å få kontakt med ledelsen?
Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakt med ledelsen?
Er det noen kommunikasjonsformer du foretrekker?
Arbeider de ansatte i organisasjonen selvstendig eller legges det vekt på samarbeid?
Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakt med andre ansatte i organisasjonen?
Tas det beslutninger på individuelt plan, avdelingsnivå eller er det ledelsen som tar de siste beslutningene sånn jevnt over?

ISK- avdelingen

På hvilke måter har ISK-avdelingen betydning for deg?
I hvilken grad tar du hensyn til kommunikasjonsstrategiene når du kommuniserer til daglig?
Tar du hensyn til råd i kommunikasjonsprosessen med grupper i omgivelsene fra ISK-avdelingen, eller stoler du på egne erfaringer og viten?

Interessenter er alle individer og grupper som blir berørt eller berøres av en organisasjons ”actions, decisions, policies, practices, or goals” (Grunig og Repper 1992:126). Berørte interessenter er grupper av mennesker som har en felles interesse vis-à-vis en organisasjon, erkjenner at denne interessen er viktig, og bestemmer seg for å foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47).

Hvordan opplever du Redd Barnas kommunikasjon med omgivelsene?
Hva er formålet med kommunikasjonen med interessentene?
Hvem ser du på som Redd Barnas mest berørte interessenter i forhold til dine arbeidsområder?
Hva synes du er *dine* viktigste oppgaver i forhold til kommunikasjonen med interessentene?
Hvilken rolle spiller ISK-avdelingen inn på dine relasjoner til omgivelsene?
Legges det føringer fra ISK-avdelingen på kommunikasjonen til de interessentene du har kontakt med?

Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakten med interessentene?
Synes du interessentene har et ansvar selv for å kommunisere med Redd Barna?
Hva gjør du for å få oppklart eventuelle uklårheter med grupper i omgivelsene?
Hender det at du holder tilbake informasjon overfor noen grupper?

Koorienteringspar: Redd Barna og Barneombudet

Kan du fortelle om relasjonen Redd Barna har til Barneombudet?
Vil du beskrive Barneombudet som en av Redd Barnas mest berørte interessenter?
Hvordan vil du beskrive maktforholdet i relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet?
Hva er ditt helhetsinntrykk av kommunikasjonen med Barneombudet?
Hvilken rolle spiller ISK inn på relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet?
Kan du fortelle bakgrunnen for uenigheten med Barneombudet omkring plasseringen av mindreårige asylsøkere? I hvilket tidsrom var denne saken aktuell?
Gikk det klart frem hva Barneombudet mente i saken, eller var det noe du syntes var uklart?
Er det fortsatt noen uklårheter dere imellom?
Hvilke kommunikasjonsformer ble benyttet i denne saken?
Har kommunikasjonen mellom dere endret form underveis (mer skriftlig eller muntlig i dag)?
Hva synes du om at mye av kommunikasjonen mellom dere foregår skriftlig/muntlig? Kan du nevne fordeler/ulempes?
Fikk du noen føringer på kommunikasjonen med Barneombudet fra ISK-avdelingen, eller andre bortsett fra deg selv i denne saken?
Er du fornøyd med måten saken ble løst på?
Er det gjort noen evalueringer av saken?
Er det noe du synes burde vært gjort annerledes i forhold til kommunikasjonen med Barneombudet i denne saken?

Noe du vil tilføye omkring relasjonen mellom Redd Barna og Barneombudet?

Vedlegg 3: Intervjuguide for avdelingsleder for ISK, Elisabeth Kjær

Dato for intervju: 31.mai 2006 kl 09.00.

Fortelle kort hva oppgaven skal bli brukt til. Ok at jeg tar opp på bånd?
Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.
Forklare intervjuets opplegg.

Bakgrunnsopplysninger

Hva er din stilling?

Hvor lenge har du arbeidet i Redd Barna? Hatt du hatt andre stillinger her?

Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?

Organisasjonsstruktur

Det er ikke lenge siden det var omorganisering her i Redd Barna. Hvordan opplever du den nye organiseringen?

Hvorfor en egen avdeling for ISK? Kan du fortelle litt om bakgrunnen for denne beslutningen?

Hva er hensikten med avdelingen?

Hvordan betegner du ditt forhold til ledelsen i organisasjonen?

Hvordan og hvor ofte kommuniserer dere? Føler du at du blir hørt?

Hvordan synes du samarbeidet mellom avdelingene fungerer internt i organisasjonen?

ISK-avdelingen

Struktur

Hvor mange ansatte i ISK-avdelingen?

Hvordan er kjønnsfordelingen innad i avdelingen?

Hvilket forhold har avdelingen til markedsavdelingen? Samarbeider du mye med lederen i markedsavdelingen Tove Hauge?

Synes du at ISK-avdelingen har en selvstendig posisjon i organisasjonen?

Mener du avdelingen har det nødvendige budsjettet for å kunne yte en god jobb?

Hva er din rolle som avdelingsleder i forhold til ledelsen i organisasjonen?

Hvilken verdi tror du ISK kan få for organisasjonen? Tror du avdelingen vil gi en økonomisk verdi for organisasjonen? Hvor lang tid vil dette eventuelt ta?

Kunnskap og roller:

Hva synes du en etablert og velfungerende avdeling for ISK er?

Hva er dine arbeidsoppgaver innad i avdelingen?

Har du noen utdannelse eller kurs innenfor fagfeltet informasjon og samfunnskontakt?

Hvordan holder du deg oppdatert omkring fagfeltet?

Kjenner du til teorien om symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon?

Har du hørt om teoretikeren James E. Grunig?

Jeg har fått tilsendt virksomhetsplan og kommunikasjonsplan for 2006-2009 i forkant av intervjuet. Er ISK-avdelingen med på å utforme disse? På hvilken måte?

I hvilken grad vil du si at organisasjonen lever opp til planene og visjonene som er nedfelt i disse dokumentene (virksomhetsplanen og kommunikasjonsplanen)?

Virksomhetsplanen har utviklet seg betydelig fra 2005. Hva er årsaken til det?

I virksomhetsplanen, kommunikasjonsplanene og strategiene for 2006-2009 står det mer om de overordnede arbeidsoppgavene i avdelingen. Hvis vi går ned på et mer detaljert plan, hvilke spesifikke arbeidsoppgaver har dere i ISK-avdelingen?

Hvordan fordeles arbeidsoppgavene blant de ansatte i avdelingen?

I virksomhetsplanen 2006 står det at ledelsen skal bidra til en god intern kommunikasjon(s.2).

I tillegg står det at ledelsen skal ha tydelige barnepolitiske utspill, og at dette skal forekomme i samarbeid med ISK-avdelingen. Er det sånn at ISK-avdelingen har størst ansvar for den eksterne kommunikasjonen, og at den interne kommunikasjonen skjer uavhengig av ISK-avdelingen?

Intern kommunikasjonsplan- kan jeg se denne?

I virksomhetsplanen står det også at ISK-avdelingen har andre oppgaver enn kommunikasjon og informasjonsarbeid, i og med at dere har ansvar for tre andre områder (Global Challenge, handel med barn/vold mot barn og økonomiske og politiske rammebetingelser som fører til brudd på barns rettigheter). Avdelingen har altså ikke bare informasjon og kommunikasjon som arbeidsoppgaver?

Hvem får jobb i avdelingen? Hvilken bakgrunn/kunnskap må de ansatte i avdelingen ha?

Arbeider du selvstendig eller i samarbeid med andre? Hva med de andre ansatte i avdelingen?

Kommunikasjonsstrategier

Interessenter er alle individer og grupper som blir berørt eller berøres av en organisasjons ”actions, decisions, policies, practices, or goals” (Grunig og Repper 1992:126). Berørte interessenter er grupper av mennesker som har en felles interesse vis-à-vis en organisasjon, erkjenner at denne interessen er viktig, og bestemmer seg for å foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47).

Hvem ser du på som organisasjonens mest berørte interessenter?

Hvorfor er disse gruppene deres mest berørte interessenter? Hvordan har dere funnet ut at den er den viktigste? Er det gjort noen undersøkelser/analyser på dette?

Hvor lenge har Redd Barna hatt kontakt med disse gruppene?

Hva er formålet med kommunikasjonen med disse gruppene?

Lager dere egne kommunikasjonsprogrammer for hver av de mest berørte interessentgruppene?

Hvordan henter dere inn informasjon om interessentene deres?

Hva synes du er *dine* viktigste oppgaver i forhold til kommunikasjonen med interessentene?

Virksomhetsplanen legger stor vekt på ISK-avdelingens arbeidsoppgaver i forhold til media.

Vil du si at relasjonen til media er hovedfunksjonen til avdelingen?

I virksomhetsplanen for 2006 står det at ISK-avdelingen har som arbeidsoppgave å styrke ”påvirkningsarbeidet”. Hva legger dere i begrepet ”påvirkning”? Gjelder dette for alle interessentene?

Hvilken kommunikasjonsform brukes mest i kommunikasjonen med interessentene? Hvilke kommunikasjonsform tilstrebes det å ha?

Hvilke motiver ligger bak kommunikasjonsstrategiene?

Hvilken rolle har ISK-avdelingen i utførelsen/praktiseringen av kommunikasjonsstrategiene?

Er dere inne og ”kontrollerer” kommunikasjonen ledelsen har til myndighetene?

Hvorfor ligger målsetningene og strategiene på hjemmesiden til Redd Barna? Hvem er målgruppen(e)?

Redd Barna er en internasjonal organisasjon. Legges det noe felles retningslinjer for hvordan dere skal utøve ISK-arbeidet i Norge? Finnes det felles kommunikasjonsstrategier og målsetninger, eller gjøres dette selvstendig for hver nasjon?

Kanalene til deres berørte interessenter i kommunikasjonsplanene er stort sett enveisrettede (aviser, blader, mobil, nettside), bortsett fra til næringslivet hvor dere har personlige møter.

Gjør dere noen tiltak for å få en dialog med de andre interessentene deres?

Hvordan legger de ISK-ansatte føringer på relasjonene til interessentene for resten av de ansatte i organisasjonen?

Hvilke kanaler bruker dere for å påvirke ledelsen?

Hvilke kanaler bruker dere for å påvirke interessentene?

I hvilken grad evaluerer dere kommunikasjonstiltak i etterkant? Hvordan?

Vil du si at Redd Barna har noen aktivister? Konkurrenter? Eller andre eksterne grupper som kan ha negativ konsekvens for Redd Barna?

Hvilke konflikter er typiske i forhold til Redd Barnas relasjon til eksterne grupper?

Har avdelingen måttet oppklare eventuelle misforståelser mellom ansatte i organisasjonen og interessenter i omgivelsene?

Har dere opplevd å bruke krisekommunikasjon?

Hvis du tenker etter på løsninger mellom Redd Barna og interessentene deres har kommet frem til i saker eller uenigheter, vil du si at disse som oftest er preget av kompromiss, eller er det som oftest en av partene som trekker det lengste strået?

Bruker dere eksterne kommunikasjonsbyrå? Hvilke kommunikasjonsaktiviteter?

Noe du vil tilføye i forbindelse med ISK-avdelingens arbeid i organisasjonen og hvordan dette drives?

Vedlegg 4: Intervjuguide for politisk rådgiver i ISK-avdelingen, Hans Petter Overvoll

Dato for intervju: Tirsdag 6. juni 2006 kl 10.00.

Fortelle kort hva oppgaven skal bli brukt til. Ok at jeg tar opp på bånd?
Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.
Forklare intervjuets opplegg.

Bakgrunnsopplysninger

Hva er din stilling og dine arbeidsområder?

Hvor lenge har du arbeidet i Redd Barna?

Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?

Om organisasjonen Redd Barna

Det er ikke lenge siden det var omorganisering her i Redd Barna. Hvordan opplever du den nye organiseringen?

Hvorfor en egen avdeling for ISK? Kan du fortelle litt om bakgrunnen for denne beslutningen?

Hva er hensikten med den?

Hva synes du om ISK-avdelingens posisjon i organisasjonen?

Mener du avdelingen har det nødvendige budsjettet for å kunne yte en god jobb?

Hvilke kanaler bruker du som ansatt i ISK-avdelingen for å nå frem med forslag til ledelsen i organisasjonen?

Hva vil du si karakteriserer menneskene som jobber i Redd Barna?

Hvordan synes du samarbeidet mellom avdelingene fungerer internt i organisasjonen?

ISK-avdelingen

Struktur

Hva synes du en etablert og velfungerende avdeling for ISK er?

Når ble denne ISK-avdelingen opprettet? Og hva er hensikten bak?

Hvilken rolle har kommunikasjonslederen i avdelingen i dag?

Hvor mye deltar kommunikasjonslederen i strategisk arbeid med langsiktige planer og andre overordnede funksjoner?

Kunnskap og roller

Jeg har fått tilsendt virksomhetsplan, strategier og kommunikasjonsplaner for 2006-2009 i forkant av intervjuet. Er ISK-avdelingen med på å utforme disse? På hvilken måte?

I hvilken grad vil du si at organisasjonen lever opp til planene og visjonene som er nedfelt i disse dokumentene (virksomhetsplanen, strategiene og kommunikasjonsplanene)?

Virksomhetsplanen har utviklet seg betydelig fra 2005. Hva er årsaken til det?

I virksomhetsplanen 2006 står det at ledelsen skal bidra til en god intern kommunikasjon(s.2).

I tillegg står det at ledelsen skal ha tydelige barnepolitiske utspill, og at dette skal forekomme i samarbeid med ISK-avdelingen. Er det sånn at ISK-avdelingen har størst ansvar for den eksterne kommunikasjonen, og at den interne kommunikasjonen skjer uavhengig av ISK-avdelingen?

Intern kommunikasjonsplan - kan jeg se denne?

I virksomhetsplanen står det også at ISK-avdelingen har andre oppgaver enn kommunikasjons- og informasjonsarbeid, i og med at dere har ansvar for tre andre områder (Global Challenge, handel med barn/vold mot barn og økonomiske og politiske rammebetingelser som fører til brudd på barns rettigheter). Avdelingen har altså ikke bare informasjon og kommunikasjon som arbeidsoppgaver?

Hva er *dine* arbeidsoppgaver innad i avdelingen?

Arbeider du mye selvstendig eller i samarbeid med andre?

Har du noen utdanning eller kurs innenfor fagfeltet informasjon og samfunnskontakt?

Hvordan holder du deg oppdatert omkring fagfeltet?

Kjenner du til teorien om symmetrisk og asymmetrisk kommunikasjon?

Har du hørt om teoretikeren James E. Grunig?

I virksomhetsplanen, kommunikasjonsplanene og strategiene for 2006-2009 står det mer om de overordnede arbeidsoppgavene i avdelingen. Hvis vi går ned på et mer detaljert plan, hvilke spesifikke arbeidsoppgaver har dere i ISK-avdelingen? Og hvordan fordeles arbeidsoppgavene blant de ansatte i avdelingen?

Hvilken bakgrunn/kunnskap har de ansatte i avdelingen?

Kommunikasjonsplaner

Interessenter er alle individer og grupper som blir berørt eller berøres av en organisasjons ”actions, decisions, policies, practices, or goals” (Grunig og Repper 1992:126). Berørte interessenter er grupper av mennesker som har en felles interesse vis-à-vis en organisasjon, erkjenner at denne interessen er viktig, og bestemmer seg for å foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47).

Hvem ser du på som organisasjonens mest berørte interessenter i omgivelsene?

Hvorfor er disse gruppene deres mest berørte interessent, og hvordan identifiseres dere disse?

Hvor lenge har Redd Barna hatt kontakt med disse gruppene?

Hva er formålet med kommunikasjonen med disse gruppene?

Lager dere egne kommunikasjonsprogram for hver av de mest berørte interessentgruppene?

Hvordan går du eller dere frem når du/dere skal lage kommunikasjonsstrategier?

Hvordan henter dere inn informasjon om interessentene deres?

Hva synes du er *dine* viktigste oppgaver i forhold til kommunikasjonen med interessentene?

I virksomhetsplanen for 2006 står det at ISK-avdelingen har som arbeidsoppgave å styrke ”påvirkningsarbeidet”. Hva legger dere i begrepet ”påvirkning”? Gjelder dette for alle interessentene?

Hvordan griper dere inn i operasjonaliseringen av kommunikasjonsstrategiene? Hvilken rolle har ISK-avdelingen her?

Hvilke kanaler bruker dere for å påvirke ledelsen?

Hvilke kanaler bruker dere for å påvirke interessenten?

Kanalene til deres berørte interessenter i kommunikasjonsplanene er stort sett enveisrettede (aviser, blader, mobil, nettside), bortsett fra til næringslivet hvor dere har personlige møter. Gjør dere noen tiltak for å få en dialog med de andre interessentene deres?

Hvilken kommunikasjonsform brukes mest i kommunikasjonen med interessentene? Hvilke kommunikasjonsform tilstrebes det å ha?

Hvordan legger de ISK-ansatte føringer på relasjonene til interessentene for resten av de ansatte i organisasjonen? Er dere inne og ”kontrollerer” kommunikasjonen ledelsen har til myndighetene for eksempel?

Virksomhetsplanen legger stor vekt på ISK-avdelingens arbeidsoppgaver i forhold til media.

Vil du si at relasjonen til media er hovedfunksjonen til avdelingen?

Hvorfor ligger målsetningene og strategiene på hjemmesiden til Redd Barna? Hvem er målgruppen(e)?

Redd Barna er en internasjonal organisasjon. Legges det noe felles retningslinjer for hvordan dere skal utøve ISK-arbeidet i Norge? Finnes det felles kommunikasjonsstrategier og målsetninger, eller gjøres dette selvstendig for hver nasjon?

I hvilken grad evaluerer dere kommunikasjonstiltak i etterkant? Hvordan?

Vil du si at Redd Barna har noen aktivister? Konkurrenter? Eller andre eksterne grupper som kan ha negativ konsekvenser for Redd Barna?

Hvilke konflikter/uenigheter er typiske i forhold til Redd Barnas relasjon til eksterne grupper?

Har avdelingen måttet oppklare eventuelle misforståelser eller uenigheter mellom ansatte i organisasjonen og interessenter i omgivelsene?

Hvorfor er Barneombudet og UDI to av deres mest berørte interessenter? Kan du si noe om Redd Barnas relasjon til disse organisasjonene?

Har *du* hatt noe kontakt med disse organisasjonene?

Hvordan takler Redd Barna kritikk?

Har dere opplevd å bruke krisekommunikasjon?

Bruker dere eksterne kommunikasjonsbyrå? Hvilke kommunikasjonsaktiviteter bruker dere dette til?

Hvis du tenker etter på løsninger mellom Redd Barna og interessentene deres har kommet frem til i saker eller uenigheter, vil du si at disse som oftest er preget av kompromiss, eller er det som oftest én av partene som trekker det lengste strået?

Noe du vil tilføye i forbindelse med ISK-avdelingens arbeid i organisasjonen og hvordan dette drives?

Vedlegg 5: Intervjuguide for nestleder i Norgesprogrammet, Janne Raanes

Dato for intervju: 9. august 2006 kl 10.00.

Fortelle kort hva oppgaven skal bli brukt til. Ok at jeg tar opp på bånd?
Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.
Forklare intervjuets opplegg.

Bakgrunnsopplysninger

Hva er din stilling og dine arbeidsområder?
Hvor lenge har du arbeidet i Redd Barna?
Har du hatt andre stillinger her?
Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?

Organisasjonsstruktur

Det er ikke lenge siden det var omorganisering her i Redd Barna. Hvordan opplever du den nye organiseringen?
Hvordan synes du samarbeidet mellom avdelingene fungerer internt i organisasjonen?

Organisasjonskultur

Hva vil du si karakteriserer menneskene som jobber i Redd Barna?
Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i organisasjonen blant de ansatte?
Hva tenker du om kjønnsbalansen slik den er i organisasjonen i dag, og betydningen dette har for organisasjonskulturen?
I hvilken grad har du kontakt med ledelsen i Redd Barna, og er denne kontakten direkte eller indirekte?
Synes du det er vanskelig å få kontakt med ledelsen?
Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakt med ledelsen?
Er det noen kommunikasjonsformer du foretrekker?
Arbeider de ansatte i organisasjonen selvstendig eller legges det vekt på samarbeid?
Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakt med andre ansatte i organisasjonen?
Tas det beslutninger på individuelt plan, avdelingsnivå eller er det ledelsen som tar de siste beslutningene sånn jevnt over?

ISK- avdelingen

På hvilke måter har ISK-avdelingen betydning for deg?
I hvilken grad tar du hensyn til kommunikasjonsstrategiene når du kommuniserer til daglig?
Tar du hensyn til råd i kommunikasjonsprosessen med grupper i omgivelsene fra ISK-avdelingen, eller stoler du på egne erfaringer og viten?

Interessenter er alle individer og grupper som blir berørt eller berøres av en organisasjons ”*actions, decisions, policies, practices, or goals*” (Grunig og Repper 1992:126). Berørte interessenter er grupper av mennesker som har en felles interesse vis-à-vis en organisasjon, erkjenner at denne interessen er viktig, og bestemmer seg for å foreta seg noe i forhold til dette (Ihlen og Robstad 2004:47).

Hvordan opplever du Redd Barnas kommunikasjon med omgivelsene?
Hva er formålet med kommunikasjonen med interessentene?
Hvem ser du på som Redd Barnas mest berørte interessenter i forhold til dine arbeidsområder?
Hva synes du er *dine* viktigste oppgaver i forhold til kommunikasjonen med interessentene?
Hvilken rolle spiller ISK-avdelingen inn på dine relasjoner til omgivelsene?
Legges det føringer fra ISK-avdelingen på kommunikasjonen til de interessentene du har kontakt med?

Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakten med interessentene?
Mye kontakt over internett og e-post? Uformell kommunikasjon eller formelle brev?
Synes du interessentene har et ansvar selv for å kommunisere med Redd Barna?
Hva gjør du for å få oppklart eventuelle uklarheter med grupper i omgivelsene?
Hender det at du holder tilbake informasjon overfor noen grupper?

Koorieringspar: Redd Barna og Utlendingsdirektoratet (UDI)

Fortell om relasjonen Redd Barna har til UDI.

Vil du beskrive UDI som en av Redd Barnas mest berørte interessenter?

Hvordan vil du beskrive maktforholdet i relasjonen mellom Redd Barna og UDI?

Hva er ditt helhetsinntrykk av kommunikasjonen med UDI?

Hvilken rolle spiller ISK inn på relasjonen mellom Redd Barna og UDI?

Kan du fortelle bakgrunnen for uenigheten med UDI omkring plasseringen av mindreårige asylsøkere? I hvilket tidsrom var denne saken aktuell?

Hvem hadde du mest kontakt med i UDI omkring saken?

Gikk det klart frem hva UDI mente i saken, eller var det noe du syntes var uklart?

Er det fortsatt noen uklarheter dere imellom?

Hvilke kommunikasjonsformer ble benyttet i denne saken?

Endret kommunikasjonen mellom dere form underveis (mer skriftlig eller muntlig i dag)?

Hva synes du om at mye av kommunikasjonen mellom dere foregikk skriftlig/muntlig? Kan du nevne fordeler/ulempes?

Hadde du noe samarbeid med ISK-avdelingen i forhold til relasjonen med UDI?

Fikk du noen føringer fra ISK-avdelingen, eller andre bortsett fra deg selv i denne saken?

Er du fornøyd med måten saken ble løst på?

Er det gjort noen evalueringer av saken?

Hvordan synes du kommunikasjonen med UDI fungerer rent generelt?

Er det noe du synes burde vært gjort annerledes i forhold til kommunikasjonen med UDI i denne saken?

Noe du vil tilføye omkring relasjonen mellom Redd Barna og UDI?

Vedlegg 6: Intervjuguide for rådgiver i Norgesprogrammet, Elin Saga Kjørholt

Dato for intervju: 10. august 2006 kl 16.00.

Fortelle kort hva oppgaven skal bli brukt til. Ok at jeg tar opp på bånd?

Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.

Forklare intervjuets opplegg.

Koorieringspar: Redd Barna og Utlendingsdirektoratet (UDI)

Fortell om relasjonen Redd Barna har til UDI.

Vil du beskrive UDI som en av Redd Barnas mest berørte interessenter?

Hvordan vil du beskrive maktforholdet i relasjonen mellom Redd Barna og UDI?

Hva er ditt helhetsinntrykk av kommunikasjonen med UDI?

Hvilken rolle spiller ISK inn på relasjonen mellom Redd Barna og UDI?

Kan du fortelle bakgrunnen for uenigheten med UDI omkring plasseringen av mindreårige asylsøkere? I hvilket tidsrom var denne saken aktuell?

Hvem hadde mest kontakt med i UDI omkring saken?

Gikk det klart frem hva UDI mente i saken, eller var det noe du syntes var uklart?

Er det fortsatt noen uklarheter dere imellom?

Hvilke kommunikasjonsformer ble benyttet i denne saken?

Endret kommunikasjonen mellom partene form underveis (mer skriftlig eller muntlig i dag)?

Hva synes du om at mye av kommunikasjonen mellom dere foregikk skriftlig/muntlig? Kan du nevne fordeler/ulempes?

Hadde du noe samarbeid med ISK-avdelingen i forhold til relasjonen med UDI?

Fikk du noen føringer fra ISK-avdelingen, eller andre bortsett fra deg selv i denne saken?

Er du fornøyd med måten saken ble løst på?

Er det gjort noen evalueringer av saken?

Hvordan synes du kommunikasjonen med UDI fungerer rent generelt?

Er det noe du synes burde vært gjort annerledes i forhold til kommunikasjonen med UDI i denne saken?

Noe du vil tilføye omkring relasjonen mellom Redd Barna og UDI?

Vedlegg 7: Intervjuguide for barneombud Reidar Hjermand

Dato for intervju: 15. juni 2006 kl 08.00.

Hva oppgaven skal bli brukt til. Er det ok at jeg tar opp intervjuet på bånd?

Forklare intervjuets opplegg.

Forsøk å svare så kort og presist som mulig, så vil ikke intervjuet ta så lang tid.

Bakgrunnsopplysninger

Kan du si noe om dine overordnede arbeidsområder som Barneombud?

Hvor lenge har du arbeidet som Barneombud?

Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?

Har du tatt noen kurs innenfor kommunikasjon eller informasjon?

Organisasjonsstruktur og kultur

Hva vil du si karakteriserer menneskene som jobber i/for Barneombudet?

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen blant de ansatte?

Arbeider de ansatte selvstendig eller legges det vekt på samarbeid?

Kommunikasjonsplaner

Nå har jeg fått sett et dokument om hvordan du/dere ønsker å kommunisere med omgivelsene.

Hvilken rolle spiller kommunikasjonsplanene inn på dine relasjoner til omgivelsene?

Hva er formålet med Barneombudets kommunikasjon med interessentene?

Hva synes du er dine viktigste oppgaver i forhold til kommunikasjonen med interessentene?

Hvilke kommunikasjonsformer bruker du i kontakten med interessentene?

Synes du interessentene har et ansvar selv for å kommunisere med Barneombudet?

Hva gjør du for å få oppklart eventuelle uklarheter med grupper i omgivelsene?

Hender det at du holder tilbake informasjon overfor noen grupper?

Koorieringspar: Barneombudet og Redd Barna

Fortell om relasjonen Barneombudet har til Redd Barna.

Vil du beskrive Redd Barna som en av Barneombudets mest berørte interessenter?

Hvordan vil du beskrive maktforholdet i relasjonen mellom Barneombudet og Redd Barna?

Hva er ditt helhetsinntrykk av Barneombudets kommunikasjonen med Redd Barna?

Hvordan opplever du Redd Barnas kommunikasjon med hensyn til andre relasjoner i omgivelsene deres?

Kan du fortelle bakgrunnen for uenigheten med Redd Barna omkring plasseringen av mindreårige asylsøkere?

I hvilket tidsrom var denne saken aktuell?

Hvem hadde du mest kontakt med i Redd Barna omkring saken?

Gikk det klart frem hva Redd Barna mente i saken, eller var det noe du syntes var uklart?

Er det fortsatt noen uklarheter dere imellom?

Hvilke kommunikasjonsformer ble benyttet i denne saken?

Endret kommunikasjonen mellom dere form underveis (mer skriftlig eller muntlig i dag)?

Hva synes du om at mye av kommunikasjonen mellom dere foregikk skriftlig/muntlig? Kan du nevne fordeler/ulempes?

Fikk du noen føringer fra andre enn deg selv i denne saken?

Er du fornøyd med måten saken ble løst på?

Er det gjort noen evalueringer av saken?

Er det noe du synes burde vært gjort annerledes i forhold til kommunikasjonen med Redd Barna i denne saken?

Noe du vil tilføye omkring relasjonen mellom Barneombudet og Redd Barna?

Vedlegg 8: Intervjuguide for Bjørn Holden, tidligere ansatt i UDI Øst

Dato for intervju: 20. juni 2006 kl 09.00.

Forklare intervjuets opplegg.

Bakgrunnsopplysninger

Hva var din stilling i UDI da saken om hvor mindreårige asylsøkere skulle bli plassert var aktuell?

Kan du si noe om dine overordnede arbeidsområder den gangen?

I hvilken tidsperiode var denne saken aktuell?

Hvor lenge arbeidet du for UDI?

Har du hatt andre stillinger her?

Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din? Utdanning og andre stillinger frem til nå?

Organisasjonsstruktur og kultur i UDI

Organiseringen så litt annerledes ut i UDI da du arbeidet der. Kan du si noe kort om strukturen på den tiden?

I hvilken grad hadde du kontakt med ledelsen i UDI, og var denne kontakten direkte eller indirekte?

Hvilke kommunikasjonsformer brukte du i kontakt med ledelsen?

Er det noen kommunikasjonsformer du foretrekker?

Kan du fortelle litt om hvordan organisasjonskulturen i UDI var da du arbeidet der?

Hvordan vil du karakterisere menneskene som jobber i UDI?

Var det en egen avdeling som arbeidet med informasjon og kommunikasjon?

Kan du si litt om hvordan UDI kommuniserte med omgivelsene sine generelt?

Hvilken rolle spilte kommunikasjonsplanene inn på dine relasjoner til omgivelsene?

Koorieringspar: Utlendingsdirektoratet (UDI) og Redd Barna

Fortell om relasjonen UDI har til Redd Barna.

Vil du beskrive Redd Barnas som en av UDIs mest berørte interessenter?

Hvordan vil du beskrive maktforholdet i relasjonen mellom UDI og Redd Barna?

Hva er ditt helhetsinntrykk av UDIs kommunikasjonen med Redd Barna?

Hvordan opplever du Redd Barnas kommunikasjon med hensyn til andre relasjoner i omgivelsene deres?

Kan du fortelle bakgrunnen for uenigheten med Redd Barna omkring plasseringen av mindreårige asylsøkere?

Hvem hadde du mest kontakt med i Redd Barna omkring saken?

Gikk det klart frem hva Redd Barna mente i saken, eller var det noe du syntes var uklart?

Er det fortsatt noen uklarheter dere imellom?

Hvilke kommunikasjonsformer ble benyttet i denne saken?

Endret kommunikasjonen mellom dere form underveis (mer skriftlig eller muntlig i dag)?

Hva synes du om at mye av kommunikasjonen mellom dere foregikk skriftlig/muntlig? Kan du nevne fordeler/ulempene?

Fikk du noen føringer fra informasjonsavdelingen, eller andre bortsett fra deg selv i denne saken?

Er du fornøyd med måten saken ble løst på?

Er det gjort noen evalueringer av saken?

Er det noe du synes burde vært gjort annerledes i forhold til kommunikasjonen med Redd Barna i denne saken?

Noe du vil tilføye omkring relasjonen mellom UDI og Redd Barna?

Vedlegg 9: Spørreskjema for kooriteringsanalysen for Redd Barna

Fem påstander og fem svarmuligheter

Hvordan stemmer følgende påstand (sett ring rundt det som passer best):

Påstand 1: Jeg og Barneombudet/UDI hadde et likt utgangspunkt for å kunne forstå sakens innhold.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 2: Jeg og Barneombudet var enige i hva saken gjaldt.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 3: Jeg og Barneombudet/UDI hadde samme vurdering av hovedspørsmålet i saken.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 4 a): Barneombudet/UDI oppfattet mine synspunkt korrekt.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 4 b): Jeg og Barneombudet/UDI kom frem til en løsning som vi begge var fornøyde med.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Vedlegg 10: Spørreskjema for kooriteringsanalysen for de berørte interessentene

Fem påstander og fem svarmuligheter

Hvordan stemmer følgende påstand (sett ring rundt det som passer best):

Påstand 1: Jeg og representanten for Redd Barna hadde et likt utgangspunkt for å kunne forstå sakens innhold.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 2: Jeg og representanten for Redd Barna var enige i hva saken gjaldt.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 3: Jeg og representanten for Redd Barna hadde samme vurdering av hovedspørsmålet i saken.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 4 a): Representanten for Redd Barna oppfattet mine synspunkt korrekt.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Påstand 4 b): Jeg og representanten for Redd Barna kom frem til en løsning som vi begge var fornøyde med.

Stemmer meget dårlig	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske bra	Stemmer meget bra
----------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------