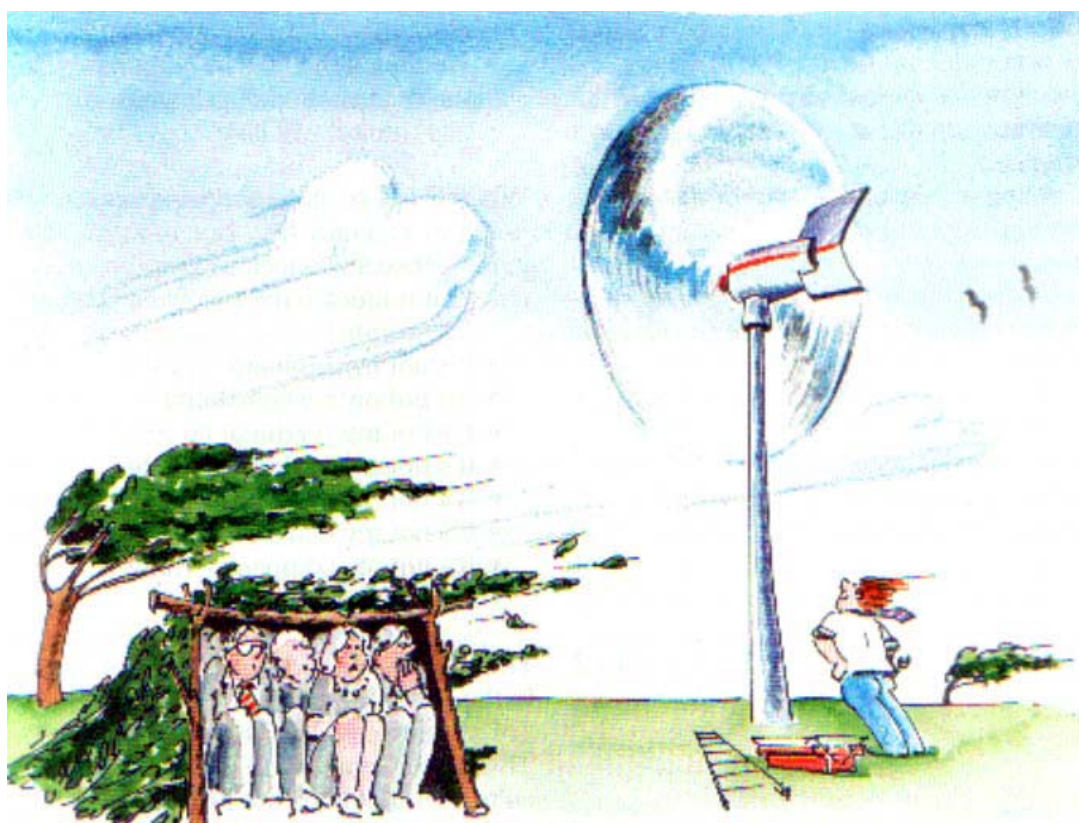


# PROSJEKTOPPGAVE NASJONALT TOPPLEDERPROGRAM FOR HELSEFORETAKENE 2006

## *MOTSTAND*



Gina Johansen, logistikksjef, Hålogalandssykehuset HF  
Kari Gjelstad, avdelingssjef psykiatrisk akuttavdeling, Sykehuset Østfold HF  
Irene Skiri, rådgiver, Helse Nord RHF

## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

1	INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING .....	3
2	VÅRE HISTORIER.....	4
3	MOTSTAND I ULIKE SAMMENHENGER .....	4
4	MOTSTAND I ORGANISASJONER.....	5
5	MOTSTANDENS MANIFESTASJON .....	6
6	ÅRSAKER TIL MOTSTAND.....	7
6.1	Organisatoriske årsaker til motstand.....	8
6.2	Individuelle årsaker til motstand.....	8
7	DRØFTING .....	9
7.1	Motstand som energi.....	9
7.2	Motstandens mange ansikter .....	10
7.3	Ledelsens regi .....	12
7.4	Motstand på ulike nivåer i en organisasjon – en kinesisk eske?.....	13
8	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING.....	15
	LITTERATURLISTE .....	18

# 1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

Vi lever i en verden der endring er en av de mest konstante begrepene vi må forholde oss til. Dette gjelder ikke minst i organisasjoner der endring ser ut til å være regelen og ikke unntaket. Vi ser at de organisasjoner som håndterer endring godt utvikler seg og vil trolig overleve de organisasjoner som ikke makter å endre seg.

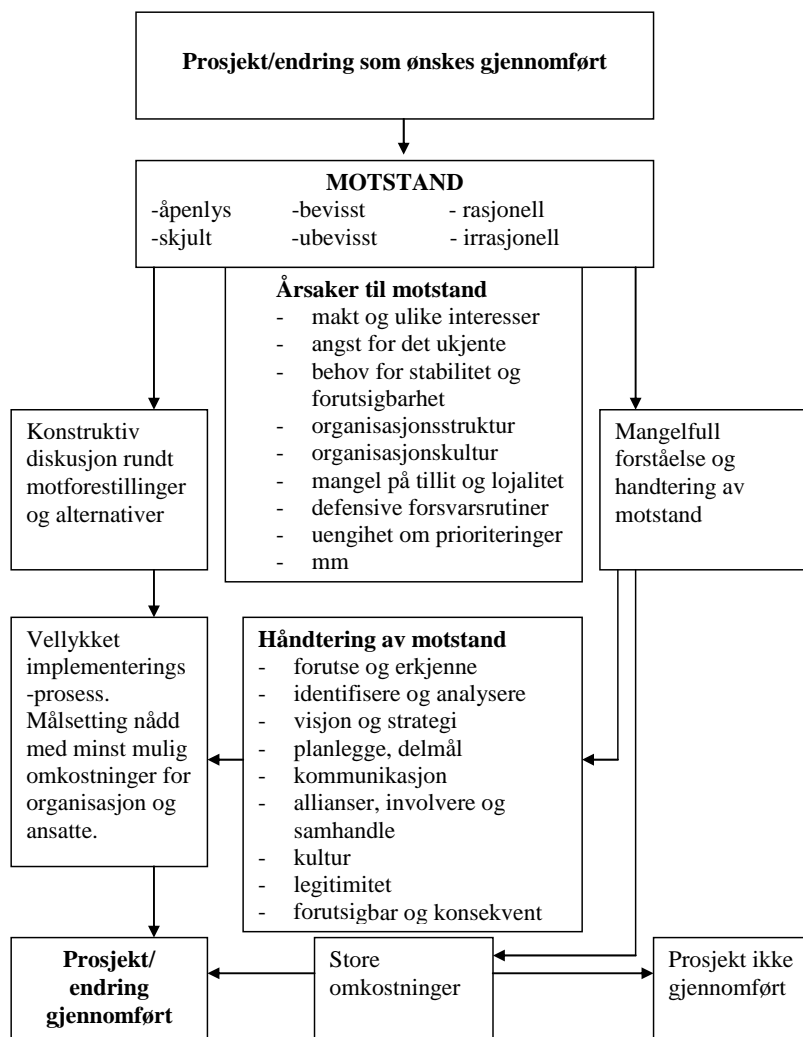
Som ledere opplever vi ofte at det dukker opp motkrefter mot endringer, krefter som forhåler, stopper eller vanskeliggjør gjennomføring av endringsprosesser og målsettinger vi ønsker å gjennomføre. Disse kreftene definerer vi som motstand.

Vår problemstilling er:

Hva er motstand, hvorfor oppstår motstand, hvordan kan den håndteres, og hva er ledelsens rolle?

Problemstillingen er laget med utgangspunkt i våre tre historier, og vi vil gi eksempler på hvordan motstand kan komme til uttrykk på individ og organisasjonsnivå, samt vise til teorier rundt håndtering av motstand i endringsprosesser. Fellestema i våre tre historier er manglende gjennomføringskraft som følge av motstand.

I prosessen med å komme fram til problemstillingen, utviklet vi følgende modell som illustrerer en tenkt endringsprosess der motstand fremkommer. Modellen illustrerer de områdene vi vil drøfte i oppgaven:



Figur 1: Motstand i endringsprosesser

Fenomenet motstand er nært knyttet til endring, og kan oppstå i alle faser i endringsprosessen i ulik grad og med ulik form. Bakgrunnen for ønske om/behov for endring i organisasjoner kan være mange og er ofte sammensatt. Vi vil i denne oppgaven ikke gå dypere inn i årsakene til behov for endring med mindre dette berører årsakene til motstanden i endringsprosessen. Vi vil heller ikke behandle endringsprosessen på generelt grunnlag, men kun i forhold til håndtering av motstand.

## 2 VÅRE HISTORIER

Vi representerer tre ulike organisatoriske nivå i foretaksstrukturen, noe vi ønsker å dra nytte av og følge opp i prosjektoppgaven. En fra avdelingsledelse i et helseforetak, en fra foretaksledelse i et helseforetak og en fra stab i regionalt helseforetak.

Som utgangspunkt for problemstillingen ligger våre tre historier fra egen arbeidssituasjon. Under følger et sammendrag av disse:

- a) Frustrasjon over at beslutninger, føringer og vedtatte prioriteringer ikke har fått nødvendig gjennomslag blant ledere og ansatte på ulike nivå i organisasjonen. Det er alltid ”noe som er viktigere å løse” og andre ”gode forklaringer”.
- b) Manglende kraft i ledergruppen til å få beslutninger gjennomført lojalt. En ledergruppe som ikke fremstår som (og heller ikke er) samlet og synlig, og som er betydelig preget av tillitsbrist internt i ledergruppen, og mellom deler av denne og organisasjonen for øvrig. Dette har medført handlingslammelse og mangel på gjennomføringskraft.
- c) Fornemmelse av skjult motstand innen ledergruppen i forhold til en grundig behandlet og vedtatt omstrukturering. Manglende lojalitet til fattet beslutning blant deltaker i ledergruppen, som har en sterk posisjon i organisasjonen, kan ha som mulig konsekvens at det etableres en passiv motstand i hele organisasjonen til å få endringen gjennomført. Dette kan få konsekvenser for gjennomføring av endringen på en ryddig måte.

## 3 MOTSTAND I ULIKE SAMMENHENGER

Vi finner motstandsbegreper i flere fagkretser, og vi skal gi en kort presentasjon av begrepet også fra andre vinkler enn det organisasjonsmessige, fordi nettopp forskjellige innfallsvinkler til fenomenet er nyttig for håndteringen av det.

I psykoanalytisk teori defineres motstand som et psykologisk fenomen, en ubevisst kraft som motsetter seg endring. Motstand aktiveres og forsterker naturlig psykologisk forsvar hvis en person kommer under press om å endre seg, særlig i en terapisisituasjon. Motstand ble opprinnelig definert som et negativt fenomen som måtte overvinnes, men utviklingen har vært å nettopp forstå det som en naturlig og ubevisst reaksjon, som må oppdages, bevisstgjøres og bearbeides. Denne prosessen vil ikke bare hjelpe personen forbi motstanden, men også i vesentlig grad gi økt innsikt (Killingmo, 1994).

I gruppedynamisk teori er en gruppe tre eller flere personer som er samlet om et felles prosjekt. Prosjektet kan være gruppeterapi, å løse en felles oppgave eller å lede en organisasjon. Bion (1998) hevder at alle grupper har potensiale både til å fungere som et konstruktivt arbeidsfellesskap, og til å være en dysfunksjonell enhet som saboterer sitt eget prosjekt. En eller flere personer i en gruppe kan forstyrre eller ødelegge en konstruktiv prosess i en gruppe. Dette kan ut fra en gruppedynamisk forståelse bare skje dersom gruppen eller gruppens leder ikke oppdager og håndterer ”sabotasjen”. Gruppen kan til og med ubevisst spille med. Bakgrunnen for en gruppes motstand mot konstruktive prosesser kan være at grupper ubevisst vil støtte opp om det å være statiske, fordi det er enklere og tryggere. Dette vil ofte være i strid med gruppens og gruppemedlemmenes bevisste og rasjonelle

overbevisning om at endring og utvikling er nødvendig. En dysfunksjonell gruppeprosess håndteres ved at den blir identifisert, påpekt og sortert.

I politisk sammenheng er motstand et konfliktbegrep, oftest verdiladet, knyttet til bevisst aktiv handling. I Norge er motstandsbevegelse fremdeles knyttet til kampen mot okkupasjonsmakten under annen verdenskrig, og gir derfor klare positive assosiasjoner. I andre konflikter vil motstandsbevegelse vurderes positivt eller negativt alt etter hvilken side i konflikten man holder med. Håndtering av motstand i en politisk konflikt vil enten innebære å overvinne den med makt, eller forhandle seg fram til en løsning.

#### 4 MOTSTAND I ORGANISASJONER

Motstand og motkrefter i endringsprosesser er velkjente fenomen og har tradisjonelt vært oppfattet av mange ledere som manglende vilje og evne til endring hos ansatte. Som ledere erfarer vi ofte at endringsprosesser ikke går så enkelt som planlagt og at ting fortsetter som før til tross for at "alle" vil nå målet. Motkrefter vil vi ikke bare finne mellom ansatte og ledere, men også mellom ledernivåer og i ledergrupper.

Det synes vanskelig å finne en enkelt definisjon på motstand. Samtidig synes det som om litteraturen vi har lest og personene vi har snakket med i løpet av kurset er enige i hva man snakker om, nemlig motkrefter til bevegelse, oftest representert ved endringstiltak. Motstand kan også beskrives som det navnet ledelsen setter på uønskete motkrefter mot endringsprosesser. Fra en slik synsvinkel vil motstand være et utdelt negativt begrep, fordi det defineres som et fenomen som vanskeliggjør og hemmer ledelsens legitime styring av en organisasjon.

Hennestad og Revang (2006) hevder at man tradisjonelt har vært for udelt negative i sin definisjon av motstand. Motstand defineres av forfatterne som energi. Begrunnelsen for dette finner de i analogien til fysikken; *"om det ikke er motstand og friksjon, så er det faktisk ingen bevegelse!"*. Forfatterne påpeker at bestrebelser som understøtter organisasjonens mål, er energi. Likeså er bestrebelser som motarbeider organisasjonens mål energi. De organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter og motkrefter er derfor de samme, som kan ses på som henholdsvis positiv og negativ energi sett i relasjon til ønsket fremtid. Endringsoppgaven består da i å omforme den negative energien (motkrefter) til positiv energi (drivkrefter). I en og samme organisasjon vil det hele tiden være ulike syn på hva som er drivkrefter og motkrefter, avhengig av ståsted. For eksempel kan fagforeningens drivkraft være ledelsens motkraft.

Jacobsen, 1998, hevder at motstand kan være basert på irrasjonelle forhold som frykt og angst, men at det meste av motstanden er basert på rasjonelle avveininger – og at motstand til om med er en av forutsetningene for vellykkede endringsprosesser.

Tronsmo, 1998, utfordrer den tradisjonelle tankegangen om at motstand mot endring nærmest er en sannhet det ikke er nødvendig å sette spørsmålstejn ved. Han mener at det er like riktig å si at mennesker er tilhengere av endring som at de er motstandere. Vi mennesker har på den ene siden behov for stabilitet, forutsigbarhet, forankring og identitet. På den andre siden har vi behov for utfordringer, være kreativ og ha noe å strekke oss etter. Vi har behov for begge deler – og de to sidene forsterker hverandre. Tronsmo hevder videre at det er viktig å kjenne begge disse sidene og at man ofte kommer lengre ved å stimulere menneskers behov for utfordringer, enn ved å bekjempe deres behov for stabilitet.

Merron, (1993), stiller seg også skeptisk til en slik udelt negativ forståelse av fenomenet. Han hevder at motstand er ledelsens tolkning av helt naturlige og uunngåelige prosesser som oppstår i en organisasjon der noe forsøkes endret. Motkrefter mot endring er naturlig fordi en endring implisitt inneholder kritikk av det bestående, det vil se det som personer i organisasjonen holder på med og står for i dag. Endring kan også representere en trussel mot rammene, det vil si arbeidssituasjonen

og arbeidsplassene. Merron hevder at ved å definere naturlige motkrefter som motstand, velger man å tolke en naturlig prosess inn i et begrepsmessig rammeverk av makt og konflikt, og er dermed selv med på å skape en konflikt i stedet for å fokusere på gode og hensiktsmessige prosesser.

Som det fremkommer overfor synes motstandsbegrepet å være mer nyansert og kan ikke ensidig oppfattes som negativt. Det er dette vi legger til grunn når vi omtaler begrepet motstand i oppgaven.

## 5 MOTSTANDENS MANIFESTASJON

I vår modell, figur 1, i innledningen har vi gruppert motstand på tre nivåer:

- Åpen eller skjult.
- Rasjonell eller irrasjonell.
- Bevisst eller ubevisst

Det synes logisk at åpen motstand ofte er mer bevisst enn ubevisst, men den kan ha både rasjonell og irrasjonell bakgrunn og begrunnelse.

Åpen motstand vil ofte komme fra mellomledere og tillitsvalgte, som et svar på at de blir bedt om å uttale seg. På et gitt tidspunkt i en endringsprosess vil slik motstand være etterspurt og ønskelig. Det kan imidlertid tenkes at avgjørelsen som senere blir tatt, ikke har tatt motstanden til følge. Dette kan avstedkomme én av to reaksjoner. Personene som har blitt spurt kan bøye seg for avgjørelsen og følge den lojalt opp. Legitim og åpen motstand opphører altså. Med det kan også skje at åpen motstand fortsetter eller går over i skjult motstand. Dette vil da være en bevisst skjult motstand som kan få forskjellig uttrykk.

Skjult motstand kan være bevisst eller ubevisst. Dersom den er ubevisst, er det lite sannsynlig at den er rasjonell. Motstand kan være skjult av flere grunner. En årsak kan være at ledelsen ikke tolererer åpen motstand, og dermed medvirker til at motstanden går "under jorden".

Punktene nedenfor er hentet fra Hennestad og Revang (2006). Kommentarene er delvis egne.

Skjult motstand der ledelsespersoner er aktivt involvert:

- Abdisering - ledere og tillitsvalgte lar rett og slett være å følge opp eller drive fram vedtak som kommer ovenfra. Dette er en passiv motstandsform som åpner for stor usikkerhet og motstand også lenger nede i organisasjonen.
- Maktlekkasje - linjer og avgjørelsesnivåer utydeliggjøres ved at det kommer klager oppover til toppledelsen om at det er misnøye med mellomledelsen. Dersom toppledelsen da griper inn direkte i stedet for å gå gjennom mellomleder, vil dette åpne for uformelle vertikale allianser og føre til uklar maktstruktur som igjen svekker organisasjonens gjennomføringsevne.
- Dobbeltkommunikasjon - endring omtales i generelle ordelag, men lite skjer i praksis. Dersom dette skjer på ledernivå, vil det medføre tvil nedover i organisasjonen om ledelsens gjennomføringsevne og -vilje. Dersom dette skjer på et lavere nivå, er det overveiende sannsynlig at alt fortsetter som før.
- Lip-service - "å snakke noen etter munnen" er en form for dobbeltkommunikasjon der man sier "ja", men fortsetter å gjøre som man vil, det vil si gjøre som før. Dersom dette skjer etter at vedtak om endring har skjedd, vil alt fortsette som før, men under andre overskrifter.
- Networking - det anbefales ledere å skaffe seg nettverk, også uformelle, til støtte og faglig utvikling. I motstandssammenheng er det snakk om uformelle og skjulte nettverk som danner og sprer alternativ eller motstridende informasjon. Fenomenet "noen har snakket

sammen” faller inn under dette. Networking i denne sammenhengen vil bidra til å undergrave lojaliteten til linjen og ledelsen, og vil aktivt skape konkurrerende lojalitetsbånd.

- Prøvd-før argumentet - Dette er motstand som ofte målbæres av erfarne medarbeidere med lang fartstid i organisasjonen, og som derfor kan inneha sterke uformelle maktposisjoner. Det kan være fristende å kategorisere dette punktet under åpen motstand, fordi en konsekvent gjentagelse av argumentet, kan synes å vise en åpenbar motstand. Vurderingen av dette vil avhenge av i hvilken form og i hvilket fora og med hvilken hyppighet argumentet framsettes.
- Symptomorientering - Dette faller i liknende kategori med ”prøvd-før”, fordi argumentasjonen gir et skinn av sakelighet, mens den i realiteten er en sirkelargumentasjon som tatt til følge vil innebære at ingenting kan endres så lenge alt er som det er.

Disse motstandsformene opptrer ofte samtidig og overlappende, eller de kan som Hennestad og Revang (2006) hevder, opptre vekselvis og i forskjellige former. De hevder at all konkret motstand er tuftet på en blanding av forretningsmessig, politisk og normativ rasjonalitet:

1. Forretningsmessig motstand, som opptrer åpent og refererer til organisasjonens ve og vel.
2. Politiske motstandsmotiver, som opptrer skjult og gjerne gjennom ”skjulte nettverk” og refererer seg til personers eller gruppers ve og vel.
3. Normativt og ubevisst begrunnet motstand, som ikke kan rasjonelt begrunnes og som verken tjener organisasjonen, grupper eller enkeltindivider, refererer seg til at endring vil berøre den enkeltes følelse av mestring og synliggjør egne begrensninger.

I psykoanalytisk teori, som beskrevet i kapittel fire, tar man utgangspunkt i at motstand er et ubevisst fenomen. Også i organisasjoner og grupper kan motstand være ubevisst (på individplan) eller uerkjent (på gruppe/organisasjonsplan). Dette kan gjelde både for den som utøver motstand og for ledelsen. I slike tilstander vil det ofte dreie seg om passive motstandsformer, ”det skjer bare ikke noe”, og det kan ta lang tid før motstanden blir erkjent. Det kan handle om beskjeder som ikke blir videreformidlet, møter man kommer for sent til, nødvendige tidsfrister som ikke overholdes, stadig nye innspill som må utredes osv.

## **6 ÅRSAKER TIL MOTSTAND**

Nadler hevder at det er tre aspekter ved organisasjoner som hver skaper sine endringsproblemer (Hennestad og Revang, 2006):

1. Individer skaper motstandsproblem fordi det engster seg for det ukjente, og kan ha sin kompetanse, verdipreferanse og maktbase knyttet til det bestående.
2. Uformell organisasjon skaper et maktproblem fordi organisasjoner er maktsystemer bestående av individer, grupper og koalisjoner som i det åpne og skjulte konkurrerer om makt for å forfølge egne interesser og verdier.
3. Formell organisasjon skaper et kontrollproblem fordi systemer og strukturer er utformet for å sikre en bestemt type verdier og atferd. En ny ønsket situasjon fordrer andre understøttende kontrollmekanismer.

Med dette følger at årsakene til motstand kan ligge på individ- og organisasjonsnivå. Yukl (2002) utfyller dette videre ved å vise til at motstand på individnivå er sammensatt av gruppedynamikk på gruppe- og organisasjonsnivå, der endringer på ett nivå påvirker andre nivåer.

## **6.1 Organisatoriske årsaker til motstand**

En organisasjons kultur eller dens subkulturer kan være årsak til motstand. Bang (1999) definerer en organisasjons kultur som et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning som medlemmene deler og som dannes etter hvert som de samhandler med hverandre og omgivelsene. Videre kan det, spesielt i større organisasjoner, dannes subkulturer bestående av grupper av organisasjonens medlemmer basert på funksjonenheter, organisasjonssjikt, profesjoner, geografisk lokalisasjon, fagideologier med videre. Disse subkulturene gir medlemmene sosial identitet som opprettholdes ved at en sammenligner og profilerer seg i forhold til andre grupper.

Dersom et forslag innebærer omfordeling av makt og innflytelse mellom subkulturer, trussel om ødeleggelse eller svekking av egen kultur, eller virker mot gruppens virkelighetsoppfatning og hindrer dens måloppnåelse med videre, kan organisasjonskulturen være årsak til motstand.

Hennestad og Revang (2006) hevder at organisasjoner blir fanget av fortiden, hvor atferd, normer og holdninger er preget av tidligere suksesshistorier. Etter hvert gjør dette organisasjonen "blind" med den følge at det som var drivkrefter tidligere, nå blir motkrefter mot endring. Martin (1996) utfyller dette ved å påstå at store bedrifter i krise er kommet dit ved å gjøre det samme som de gjorde tidligere med suksess. Spesielt peker han på at en for snever visjon og lederes operasjonalisering av denne kan hindre nødvendig gjennomslag for endring. Martin hevder også at foreldede styringsmekanismer kan medføre at en ber om tilbakemelding på feil spørsmål og dermed undervurderer signaler fra omgivelsene.

## **6.2 Individuelle årsaker til motstand**

En sentral årsak til at individer motsetter seg endring, er at forslaget vil innebære redusert makt, innflytelse, posisjon, materielle og sosiale goder med mer. Videre vil forslag som gir individet usikkerhet om hva fremtiden vil bringe, kunne utløse motstand. I dette ligger at en ikke ser sin egen plass eller muligheter i organisasjonen etter endringen, samt redselen for at en ikke vil makte omstillingen og de nye kravene. I tillegg kan motstand oppstå dersom forslaget utfordrer egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Yukl (2002) identifiserer en rekke årsaker til at individer motsetter seg endring i tillegg til det som er nevnt over. Herunder mangel på tillit til de som foreslår endringen, ergrelse over innblanding, troen på at endring er unødvendig eller manglende tro på at endringen er mulig å gjennomføre selv om en ser endringsbehovet. En annen årsak kan være at individet oppfatter kostnadene inkludert merbelastning ved endringen som for høye.

Strebel (1996) tar et noe annet utgangspunkt ved at han fokuserer på den forpliktelse den ansatte føler/har for organisasjonen. Personlig forpliktelse kan deles i tre deler; den formelle, den psykologiske og den sosiale. Den formelle forpliktelsen uttrykkes i stillingsbeskrivelser, arbeidsavtaler med videre og angir arbeidsområder, evaluering, belønning og sammenhengen mellom lønn og innsats. Den psykologiske forpliktelse er implisitt og oppstår fra følelser som tillit og avhengighet mellom leder og ansatt. Herunder kommer hvor hardt en egentlig må arbeide, og om anseelse, belønning og tilfredsstillelse er verdt det. Den sosiale forpliktelsen består av den ansattes bidrag til organisasjonens kultur. Gjennom observasjoner av bedriftens offisielle verdier og hvordan disse praktiseres vurderer den ansatte om egne verdier er lik andres verdier og hvilke regler som bestemmer hvem som får hva. Den ansattes oppfatning av personlig forpliktelse kan blokkere for endring dersom han/hun misforstår eller ignorerer de konsekvenser endringen i organisasjonen eller omgivelsene har for endring i egen forpliktelse.

Argyris (1990) bringer inn spenningen mellom det bevisste og ubevisste ved sitt fokus på defensive forsvarsrutiner i organisasjoner. Han hevder at mennesker har to handlingsteorier; deres uttrykte teori som består av tro, verdier og holdninger, og deres anvendte teori som er den de faktisk bruker



når de handler. Mennesker er lært opp til å handle slik at de ikke mister kontrollen, spesielt i truende eller pinlige situasjoner. Denne lærdommen omgjøres til handlingsteorier, som sammen med samfunnets sosiale dyder som omsorg, hjelp, støtte, respekt for andre, ærlighet, styrke og integritet med videre oppmuntrer til defensivt resonnement. Argyris argumenterer for at etablert handlingsteori hos individet kan innebære at det etableres innøvd inkompetanse der en handler mot egne intensjoner uten å se det selv, blant annet ved ikke-erkjent sensur av budskap som er vanskelig å kommunisere fordi de kan oppfattes som lite hyggelige, uhøflige eller lignende. Dette er en form for ubevisst motstand som kan hindre ledergruppers interne kommunikasjon og beslutningsmyndighet.

## 7 DRØFTING

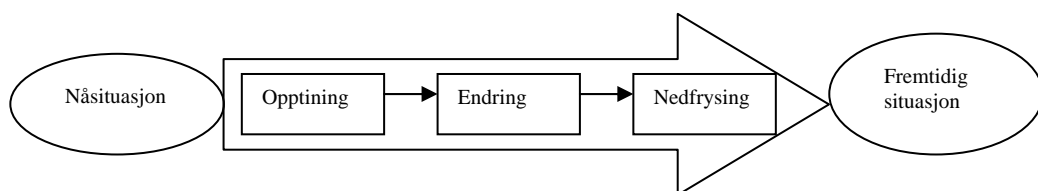
Vår problemstilling tok som utgangspunkt at motstand er et udelt negativt fenomen og at ledelsens håndtering av motstand skjer i et konfliktperspektiv. I vår gjennomgang av teorien har vi oppdaget at motstand er mye mer sammensatt og komplekst. Vi har kommet frem til at motstand er en naturlig reaksjon på forslag som endrer status quo. Uavhengig av organisasjonens størrelse, nivå i organisasjonen og endringens type og omfang, vil det fremkomme synspunkter og reaksjoner på endringsforslag. Også i ledergrupper er ulike former for motstand et vanlig fenomen. Vi har som følge av denne erkjennelsen innsett at å unngå motstand er umulig og at ledelsens oppgave derfor blir å forutse og planlegge håndtering av motstand når en forbereder endring. Vi vil også drøfte håndtering av motstand i lys av ny kunnskap og erkjennelse.

Vi har valgt å dele inn drøftingskapittelet i følgende fire underpunkt:

- motstand som energi
- motstandens mange ansikter
- ledelsens regi
- den kinesiske eske

Selve ledelsens håndtering av motstanden vil vi i hovedsak drøfte i underpunktet om ledelsens regi (underkapittel 7.3).

Vi har funnet det hensiktsmessig å bruke Lewins (1951) "force-field" modell, slik den fremkommer i Yukl (2002), for å beskrive de ulike fasene i en endringsprosess. Dette fordi fasene i Lewins modell gjengir en tidsakse, og tid og rekkefølge er viktig når vi ser på fremvekst og håndtering av motstand.



Figur 1: Lewins "force-field" modell

### 7.1 Motstand som energi

Hennestad og Revang (2006) hevder at motstand i en organisasjon er et uttrykk for og forutsetter energi, og at lederne må lære seg å utnytte denne energien til et konstruktivt bidrag til ønsket prosess, i stedet for å bruke krefter på å overvinne den. Denne vinklingen er interessant fordi den ikke er problemfokuseret. Den fokuserer på et potensiale, noe "levende", de ansattes engasjement, meninger og behov for å bli ivaretatt. Vi er helt avhengige av engasjement for å få til bevegelse i en organisasjon.

Følgende avsnitt her hentet fra en av våre historier:

### Delhistorie 1

*Sektoren er full av mål og krav gjennom lovverk, bestillerdokument, økonomiske rammer, politiske utspill, befolkningens forventninger og krav mv. På toppen av det hele kommer en medisinsk utvikling som løper fortere enn hva samfunnet ønsker å prioritere til denne sektoren sammenstilt med andre sektorer i samfunnet. Dette gjør ledelsesutfordringen stor, og prioriteringsbehovene enorme mellom pasientgruppene.*

Dette viser hvor vanskelig det er å få gjennomslag for en, felles retning i en stor og kompleks organisasjon med mange interne og eksterne interessegrupper. Skal en lykkes, er vår oppfatning at ledelsen må fokusere på det viktigste budskapet og prioriteringene, og skape begeistring og felles målrettet innsats mot dette. Det vil si et tydelig, verdibasert budskap som gjentas i alle sammenhenger, og fremelsking av de positive drivkreftene på alle nivåer i organisasjonen.

Skal endringer realiseres på en vellykket måte og motstandsenergien konstruktivt utnyttes i prosessen, mener vi det er vesentlig med en planmessig forberedelse og gjennomføring. Denne bør starte med en grundig gjennomgang av nåsituasjonen og behovet for endring av denne. Ledelsen må skaffe seg oversikt over hemmende krefter (krefter som ønsker en annen retning) og status quo krefter (krefter som ønsker å opprettholde dagens situasjon). Like viktig er det at ledelsen skaffer seg oversikt over de drivende kreftene i organisasjonen, og disse kreftene bør overstige konsolideringskreftene for at endring skal være mulig.

I følge Lewin (Yukl, 2002) kan ledelsen gjennomføre endring ved å håndtere motstanden ved to handlinger, enten ved å øke drivkreftene for endring, eller ved å minke kreftene som skaper motstand. Når motstandskreftene er svake kan det være nok å øke drivkreftene. Men, dersom motstandskreftene er sterke og ikke kan reduseres, vil en økning i drivkreftene skape en enorm konflikt rundt endringen.

Det er grunn til å undre seg over om ledere bruker for mye tid og ressurser på å slå ned motstand fremfor å alliere seg med og forsterke driftkreftene i alle faser av endringsprosessen fordi de ikke har lært å forholde seg til motstand som et potensiale.

## **7.2 Motstandens mange ansikter**

Vi har tidligere vist at motstand kan opptre på mange ulike måter; skjult/åpen, ubevisst/bevisst, irrasjonell/rasjonell.

For å kunne forstå og gjenkjenne motstand, er det nødvendig å kjenne motstandens mange ansikter. Gjenkjennelse er imidlertid ikke nok alene til å kunne håndtere den med et positivt resultat. Dette fremkommer blant annet i figur 1, der vi viser at "dårlig" håndtering av motstand kan medføre at endring enten ikke blir gjennomført eller blir gjennomført med store omkostninger.

For å illustrere ulike former for motstand, drøfter vi to eksempel fra våre historier:

### Delhistorie 2

*På et ledermøte tar sjefen opp at vårt endringsprosjekt nå har vært til behandling i helseforetakets ledergruppe som har gitt sin tilslutning til prosjektets målsetting og videre framdrift. Så kommer det fra en av deltakerne en slags underhånden kommentar om at det har kommet til noen flere elementer som kanskje bør sees nærmere på før vi gjør noe mer. Sjefen hører kommentaren, og sier noe sånt som: Denne saken har vært diskutert her med dere over lang tid, og jeg forutsetter nå, når ingen har sagt noe annet før, at alle støtter den videre planen. To svarer ja, noen nikker, en ser i bordet. Så går møtet videre med andre saker.*

Historien illustrerer at det ikke er klare grenser mellom skjult og åpen, bevisst og ubevisst motstand. En utydelig, skeptisk kommentar som kommer utenfor talelisten, men på et ledermøte, kan tolkes forskjellig. Vedkommende kan ha sagt det uten å tenke seg om, ubevisst, eller han kan ha ment å si det, men ønsker ikke å ta ansvaret for reaksjonene, bevisst, men mest skjult, eller han kan ha ønsket å sende ut en prøveballong for å se om det var annen misnøye i gruppen, bevisst og nesten åpen.

En annen manifestasjon av motstand kan være å ikke møte på nødvendige møter. Dette er også et godt eksempel på at motstand kan være mer eller mindre bevisst. Ubevisst kan ubehagelige møter lett "glemmes" eller prioriteres bort av "gode grunner". Ved tydelig ledelse, vil manglende fremmøte ofte vise seg å være aktiv åpen motstand.

### Delhistorie 3

*Møtet skulle starte kl 10.00 og tiden frem til kl 14.00 var satt av. Jeg ankom møtet på tid og registrerte at alle foruten to av deltakerne var ankommet. Direktøren ringte begge opp etter tur. Det viste seg at de var blitt enige seg imellom dagen i forveien at det ikke var nødvendig å delta. De prioriterte driften foran dette møtet. Begge ville derfor delta på telefon, dog ikke utover kl 12.30, fordi andre viktige møter i klinikken måtte få gå foran. Dette hadde den ene informert direktøren om i en e-post seint kvelden i forveien. Direktøren hadde ikke fått lest e-posten. Ingen av oss i møtet unngikk å høre direktørens misnøye og klare melding om at dette var helt uakseptabelt.*

Forskjellen på de to eksemplene over er at i historie to om fravær, så tar direktøren tak i fenomenet, og motivasjonen og hensikten med fraværet blir tydelig for alle. Dette muliggjør en ansvarliggjøring av de som bærer motstanden og en mulighet for lederen å komme i posisjon til en videre dialog om motstanden. I historie en, får direktøren øye på en potensiell skjult motstand som bare blir avfeid/neglisjert. Dermed mister lederen muligheten til å avdekke og håndtere en potensielt skjult motstand.

Hvordan en leder skal møte motstand må tilpasses motstandens form og uttrykk. Vi mener en god strategi for å håndtere motstand er å gjøre det skjulte åpent og gjøre det ubevisste bevisst.

Det er en kompliserende faktor at motstand ofte seiler under "falskt flagg". Folk har en tendens til å gi irrasjonell motstand mer rasjonell begrunnelse.

I helsevesenet ser vi relativt ofte at motstand begrunnes ut fra faglige, etiske og forretningsmessige forhold; som "det er faglig uforsvarlig", "det vil ikke lønne seg", "pasientene må komme først og fremst". Bak disse tilsynelatende forretningsmessige argumentene ser vi ofte irrasjonelle, politiske eller personlige motiver. Dette er motiver det ofte er vanskelig for ledere å få ordentlig "tak på" og håndtere.

Den underliggende årsak til motstanden vil neppe berøres ved argumentasjon mot de brukte begrunnelsene. Etter vår vurdering vil en forståelse av mulig underliggende motstand vil være nødvendig for å kunne omforme motkrefter til drivkrefter.

I tillegg til disse nevnte motstandsformene er det viktig at ledelsen forholder seg til de følelsesmessige reaksjonene i endringsprosesser. Dette forutsetter at ledelsen kan håndtere de ansattes frykt for det ukjente og tolerere de ansattes sorg over det de skal forlate. Det vil være en spesiell utfordring for ledelsen å håndtere de følelsesmessige reaksjonene fordi de ofte vil være skjulte og til dels også ubevisste og/eller irrasjonelle. Håndtering av følelsesmessige reaksjoner vil henvende seg til denne siden av menneskene – økt press vil trolig medføre økt angst, usikkerhet og eventuelt sinne.

Ledelsen må forsøke å unngå stress, ubehag og angst gjennom å være tydelige på prosess, delmål og involvering/samhandling. Det er viktig for at organisasjonen skal føle at de har muligheten til å påvirke underveis. Det er også viktig å ikke påføre noen skyldfølelse ved å presisere at årsak til

endringsbehovet ikke skyldes at noen har gjort en dårlig jobb, men at tidligere ”god praksis” har overlevd seg selv.

### 7.3 *Ledelsens regi*

Det synes å være bred enighet om at det tilligger ledelsen i organisasjoner å håndtere motstand mot endringer, både på individ og organisasjonsnivå. Teorien har også åpnet for en erkjennelse hos oss om at ledelse i større grad enn vi tidligere innså, også kan forårsake motstand eller påvirke omfanget, styrken og formen på motstanden.

Ledelsen har ansvar for å regissere endringsprosessen slik at adekvat motstand kommer til uttrykk. Dette bør allerede tas inn i analysen av nåsituasjonen. Ansvarer innebærer også å redusere destruktive motkrefter og bygge opp under konstruktive drivkrefter. I nåsituasjonen er det særdeles viktig å dokumentere bakgrunnen for at noe må gjøres, og begrunnelsen for at endring er nødvendig. I teorien henvises det flere steder til at en kriseforståelse og at det haster øker sannsynligheten for at motstanden reduseres og at endring kan gjennomføres.

Et annet aspekt som har stor betydning for vurderingen og tolkningen av motstand er tidspunktet i en prosess hvor fenomenet framkommer. Det vil, som tidligere nevnt, være faser i en endringsprosess der motforestillinger skal og må komme fram. I tidlige faser vil motstand bidra til å hindre ledelsen i å fatte forhastede og ubegrunnede beslutninger. I denne fasen vil motstand framtinge saklige argumenter og informasjon og bidra til energi i prosessen. En ydmyk og positiv holdning til motstand i denne fasen, vil med stor sannsynlighet redusere skjult og potensielt destruktiv motstand senere i prosessen.

*Delhistorie 3* under kapittel 7.2 over er et eksempel på at styring av tidspunkt for diskusjon av motforestillinger er nødvendig. I den aktuelle ledergruppen har det vært diskusjoner om organisasjonsendringen i lang tid, med tilsynelatende enighet om innstilling til helseforetakets ledergruppe. Likevel ytrer et av medlemmene motforestillinger etter at endelig vedtak er fattet, og flere av de øvrige medlemmene gir ikke verbal støtte til at det er enighet om vedtaket. Dersom dette er reell motstand som vil bli praktisert åpent eller skjult i gjennomføringsfasen, vil det få følger for muligheten til å følge opp vedtaket på en ryddig måte. En kan her stille spørsmål ved om ledelsen i analysen av nåsituasjonen og i opptinningsfasen har kjørt en åpen nok prosess, og om det har vært tilstrekkelig rom for å komme med motforestillinger og alternative løsninger. Gjennom styring av tid, fora og agenda for slike diskusjoner, kunne kanskje motforestillingene blitt håndtert på et langt tidligere tidspunkt. Enten ved at relevante synspunkter ble innarbeidet, eller at momenter som det ikke var hensiktsmessig å ta hensyn til ble endelig lukket på et tidlig tidspunkt.

Dette viser også hvordan kommunikasjon vil ha en sentral rolle i alle endringsprosesser og i all håndtering av motstand. I tillegg til tilstrekkelig og korrekt informasjon til riktig tid, til berørte parter og på hensiktsmessig måte, så er det flere forhold ved kommunikasjon som ledere må være oppmerksom på og ta hensyn til så langt som mulig.

Vi innser derfor at en viktig forutsetning for å håndtere motstand at en analyserer på forhånd hvem som vil bli berørt av endringen, på hvilken måte og med hvilke konsekvenser, samt hvilket reaksjonsmønster som vil være sannsynlig fra ulike individer og grupper i organisasjonen. Det er opp til ledelsen å skape de fora som trengs for god kommunikasjon med de grupper som blir berørt og som antas å ha noe å bidra med eller er skeptiske til endringen. Det vil være nyttig å kunne forutse hvilke motkrefter som kan aktiviseres og hvem som vil målbære dem. Det er imidlertid viktig at ledelsen ser risikoen for å skape selvoppfyllende profetier. Ledelsen må være åpne for at medarbeiderne har større fleksibilitet enn det ledelsen i utgangspunktet tillegger dem.

Neste skritt vil være å definere ønsket fremtidig resultat/situasjon. Skal en endring få medhold i organisasjonen, er det en forutsetning å gi et klart bilde av hvor en skal, hva en skal oppnå og

hvorfor. Ved større endringsbehov, kan det være nødvendig med en ny gjennomgang av bedriftens visjon og overordnede strategier for å avstemme at visjon og fremtidig ønsket situasjon ikke står i motsetning til hverandre.

I sin mest positive form kan motstand være tegn på at noen i organisasjonen ser utfordringer som ledelsen ikke ser. Vi har selv erfart at motstand ikke nødvendigvis trenger å oppstå på grunn av sakens innhold, men også på grunn av måten den håndteres på, eller mangelen på håndtering. Det er derfor viktig for ledelsens håndtering av motstand å utvikle åpenhet og skape forståelse for endring gjennom god informasjon og dialog med ansatte. Dette handler for det første om mengden, tidspunkt og innhold i kommunikasjonen. I tillegg er det hensiktsmessig å møte ulike former for motstand med ulike påvirkningsformer (Tommasen, 2006). En motstand som er begrunnet ut fra angst for fremtiden vil sannsynligvis ikke kunne reduseres vesentlig med en "hevende" påvirkningsform. God kommunikasjon og fokus på motstand må fortsette i hele endringsfasen, ikke bare i innledningen. I følge Yukl (2002) er det viktig å holde fokus på konsensus og vedlikehold av entusiasme slik at man ikke opplever en reversering av endringer raskt etter at de er implementert. I endringsfasen er en sentral suksessfaktor å forsterke og institusjonalisere endringen.

I følge Hennestad og Revang (2006) er det en forutsetning for endring å "tine opp" organisasjonens konserverende krefter. I følge Yukl (2002) er det i opptiningsfasen de ansatte erkjenner at den gamle måten å gjøre ting på ikke lenger er adekvat. Erkjennelsen kan komme som et resultat av en åpenbar krise, eller den kan være et resultat av en anstrengelse for å beskrive trusler og muligheter som enda ikke er synlige for de fleste i organisasjonen. Kritisk i denne fasen er å få etablert nødvendig distanse til fortiden og bryte/erstatte etablert adferd. Det er vanskelig for en organisasjon å forholde seg til en ny visjon og fremtidig ønsket situasjon, dersom gamle strukturer og rutiner som bygger opp rundt nåsituasjonen videreføres.

For å sikre at motstand ikke gjenoppstår, er det viktig at det foretas nødvendige tilpasninger i organisasjonsstruktur (fullmakter, ressursfordeling, rutiner og system med mer). Videre må endring følges opp med tilpasninger i de ansattes formelle forpliktelser og betingelser, samt lederes påvirkning av den ansattes følte forpliktelse. Vi mener det er svært sentralt at ledere opptrer forutsigbart og konsekvent.

Et av vektøyene ledelsen kan bruke for å få gjennom endringer på tross av motstand er å identifisere kontrollerbare muligheter av moderat størrelse som gir synlige resultater mot et større mål. Det å sette seg delmål og ta små seire gjør at problemer oppleves som mindre overveldende.

#### **7.4 Motstand på ulike nivåer i en organisasjon – en kinesisk eske?**

I vår teorigjennomgang fant vi at også ledere fremmer motstand og at de enten selv eller gjennom sin adferd hindrer endring. Hennestad og Revang (2006) knytter dette til at også ledere står med en fot i fortiden, noe som begrenser evnen til å gi klare meldinger om fremtiden og gir grobunn for doble budskap. Dette betyr at ledere ikke er forskånet for de samme reaksjoner som øvrige ansatte opplever ved endringer. Det vil si at også ledere kan bli irrasjonelle og yte alle former for motstand som fremkommer i kapittel 5 og 7.2.

Denne motstanden kan arte seg på alle ledernivåer, innad i ledergrupper, mellom ledernivåer og fra ledelse til ansatte.

Å gjennomføre endring og håndtere naturlig motstand på en suksessfull måte krever ledelse. Jo større endring, jo sterkere ledelse kreves. Toppleder alene er imidlertid ikke nok, skal endring gjennomføres, må toppledelsen stå samlet utad når beslutningen er fattet, ledergrupper på alle nivåer må følge opp, samt at det på alle nivåer må være samsvar mellom hva ledelsen sier og hvordan de faktisk agerer.

Når ledelsen ikke står samlet vil dette være et sterkt signal nedover i organisasjonen og dette vil legitimere motstand også på lavere nivåer. Et slikt signal fra ledelsen vil alltid ha sterk påvirkningskraft. Vi har ikke funnet noen holdepunkter for at motstand arter seg ulikt på ulike nivåer. Det vil si at uhåndtert motstand vil fortsette å få utvikle seg, også på ledernivå. I håndteringen av dette blir ledergruppens funksjon svært viktig.

Et tredje eksempel fra våre historier:

#### Delhistorie 4

*Linjelederne startet med å legge frem sine aktivitets- og økonomiresultater. Alle hadde sine mer eller mindre gode forklaringer på manglende måloppnåelse. Ingen alternative tiltak ble fremlagt. Uenigheten var stor om realismen i og når effekten av tiltakene kunne forventes. Frustrasjonen var åpenbar hos alle deltakerne i ledergruppen.*

*Jeg hadde den siste tiden observert at kommunikasjonen og tilliten mellom direktøren og linje- og stabsledelsen ikke var den beste. Oftere og oftere ble det gitt uttrykk for misnøye overfor den andre part i ulike interne møter og uformelle sammenhenger. De ansatte var også begynt å bemerke manglende resultater og strategi fra en synlig og samlet toppledelse. Mistillit til ledelsen fra tillitsvalgte og ledere i deler av organisasjonen var begynt å gro frem.*

*Møtet endte som flere av de siste møtene hadde gjort, uten at vi ble ferdige med agendaen, uten at alle hadde fått lagt frem sine synspunkter og uten enighet om videre fremdrift.*

*Det var nå åpenbart for meg at det forelå en betydelig tillitsbrist internt i ledergruppen, så vel som mellom fragmenter av ledergruppen og organisasjonen for øvrig.*

Ut fra våre historier og de refleksjoner vi har gjort i forbindelse med prosjektarbeidet ser vi at ledergruppen i eksemplet overfor bekrefter teoriene om at det også i toppledelsen kan gro fram motstand som forplanter seg nedover i organisasjonen dersom denne ikke blir korrekt håndtert.

Sammensetningen av ledergrupper med henblikk på størrelse, medlemmenes egenskaper og bakgrunn vil påvirke dynamikken i ledergruppene. I store grupper vil det være vanskeligere å ta opp uenigheter på en hensiktsmessig måte. Dette kan føre til at motstanden forblir skjult, men likevel påvirker ledergruppen som helhet og dermed hele organisasjonen. Argyris (1990) hevder at ledelse på alle nivå skaper en verden som er det motsatte av hva de sier de foretrekker, og det motsatte av de ledelsesretningslinjene de støtter. Gjennom sin teori om defensive forsvarsrutiner hevder han at ledere ser ut til å være tvunget til å godta et sett prosedyrer som hindrer dem i å endre på det de tror de bør endre. Sett fra et gruppedynamisk synspunkt betyr dette at gruppen er dysfunksjonell og dermed ikke får gjort det den skal. Et viktig aspekt ved en leders funksjon er vedkommendes lojalitet til organisasjonen og øverste leder/ledelse. En dårlig fungerende ledergruppe vil være med på å fragmentere lojalitet, mens en gruppe med åpen kommunikasjon og rom for uenighet vil virke til å styrke lojalitet, også overfor vedtak ledere er uenig i.

Et fjerde eksempel fra våre historier:

#### Delhistorie 5

*”Nok en gang har jeg opplevd at det som burde være et klart styringsbudskap på veien ut i organisasjonen ”blir borte” og erstattet av ”den enkeltes” oppfatning av ”viktigere mål og atferd”. Av og til kan en få inntrykk av at en på alle nivåer i foretaksstrukturen selv kan velge å definere ”sannheten” og velge hvilken målsetting som kan settes over alle andre uavhengig av overordnede satte mål, rammer, krav og prioriteringer.*

*Eller kanskje: uansett hva en leder sier eller gjør, så kan det av og til synes som det er nærmest umulig å få gjennom et budskap, andre budskap kan velges i stedet.*

Dette hjertesukket beskriver kompleksiteten i en stor hierarkisk organisasjon og hvor dramatiske effekter motstand kan få og hvor vanskelig den er å etterspore. Vi har tidligere drøftet viktigheten av en samlet og tydelig ledelse. Historien gir et eksempel på effekten av manglende gjennomføringskraft og manglende lojalitet på mange ledernivå. I en kompleks og stor organisasjon som helseforetakene er, finnes det mange subkulturer med indre lojalitet, relasjoner og maktforhold. Derfor er det å skape klare kommunikasjonslinjer en ekstra stor utfordring i slike organisasjoner. Desto flere ledd kommunikasjonen skal gjennom vertikalt, jo mer sannsynlig er det at budskapet og påvirkningskraften fortynnes slik at mottaker til slutt oppfatter budskapet så utydelig at man ikke behøver å forholde seg til det. Vi kan da si at motstanden ligger vel så mye i organiseringen som hos det enkelte individ. Men dette kan da naturligvis også være et vikarierende motiv som dekker over motstand.

De sterkeste kulturkonfliktene i helseforetakene slik vi opplever det, er konflikter mellom ulike profesjonsinteresser, mellom ulike geografiske interesser, samt virkelighetsforståelsen mellom ulike nivåer i organisasjonen, herunder hierarkiske nivåer i behandlingsskjeden. Hennestad og Revang (2006) viser til at sykehus har en dobbelthierarkisk struktur (administrativt hierarki og profesjonshierarki) som ofte fører til interne forskjeller og spenninger. Mens det administrative er regelstyrt, er profesjonshierarkiet preget av fagnormer. Dette skaper spenninger mellom ulike styringsidealer, noe som vi finner godt reflektert i medias dekning av omstillingstiltak og de økonomiske utfordringene i sykehusene.

Påvirkning og styring av kultur er vanskelig og krever langsiktighet. Etter vår oppfatning er det viktigste at ledere er klar over sitt ansvar som rollemodeller, og at organisasjonen bruker tid på å identifisere og synliggjøre roller og ansvar på ulike nivåer. Vi mener det må skapes fora mellom ledernivå hvor dette er tema for å sikre hierarkisk forståelse og samstemmighet.

Ledelsen kan påvirke kulturen gjennom hva en retter oppmerksomheten på, hvordan en reagerer på kritiske hendelser, samt gjennom bevisst rollemodellering, belønningssystemer og bruk av sanksjoner (Bang, 1999). Dette innebærer, slik vi ser det, at ulike ledertyper vil være med å skape ulike organisasjonskulturer. Siden kultur handler om verdier og virkelighetsforståelse, har vi stor tro på at en synlig og verdibasert lederstil vil være hensiktsmessig når en ønsker å påvirke organisasjonskulturen.

Gjennom å være bevisst på ulike subkulturer i organisasjonen, kan ledelsen benytte denne kunnskapen til å forutse hvilke reaksjoner som vil kunne komme ved endringsforslag. Det vil si hvilke subkulturer som eventuelt vil føle seg truet og hvorfor, og ut fra dette planlegge hvordan en bør involvere denne delen av organisasjonen for at motforestillinger skal komme frem og bli en del av den åpne debatten på en konstruktiv måte, og bidra til at motstand omgjøres til positiv energi.

## **8 KONKLUSJON OG OPPSUMMERING**

Gjennom prosjektarbeidet har vi som ledere fått et mer nyansert syn på motstand, og på hvilken rolle vi selv er med på å spille i forhold til om motstand oppstår, når den oppstår, hvilken form den oppstår i, samt styrken den har. Dette har allerede påvirket oss i vår hverdag hjemme, der vi alle tre står midt i endringsprosesser. I samtaler med hverandre under arbeidet med oppgaven, har vi begynt å fortelle hverandre om episoder som vi tidligere ville ha opplevd mer negative og mindre håndterbare enn det vi gjør nå. Økt innsikt i "motstandens mange ansikter" og mulighet for mestring av disse synes å gi oss noe mer romslighet og derved handlingsrom når vi opplever å møte motstand i vår hverdag.

Det er vanskelig å finne en mal for en endringsprosess som forhindrer motstand å oppstå, og dette synes heller ikke å være verken hensiktsmessig eller nødvendig. Det synes imidlertid viktig å være

klar over at ledelsen kan regissere en endringsprosess slik at man i større grad kan påvirke når motstand kommer, og i hvilken form.

Vi ser tydeligere at vi i større grad må forberede endringsprosessen. Dette gjelder spesielt analysen av hvem som vil bli berørt, på hvilken måte og med hvilke konsekvenser, samt hvordan vi skal sikre at motforestillinger og argumenter som bør tas hensyn til før konklusjoner trekkes blir fanget opp og tillagt den vekt de bør på riktig stadium i endringsprosessen.

Vi ser at motstand kan være en naturlig kvalitetssjekk for at ledelsens fremtidsbilde faktisk er bedre en status quo, og at den derfor stiller store krav til ledelsen om å skjerpe seg ekstra for å heve kvaliteten og gevinsten av endringen. Vi ser videre at det er enklere for ledelsen å håndtere åpen, bevisst og rasjonell motstand enn skjult, ubevisst og irrasjonell motstand. Det er også enklere å håndtere motstanden dersom den kommer tidlig i endringsprosessen (opptiningsfasen) enn i senere faser (endrings- og innfrysingsfasen). Begge erkjennelsene krever at (topp)ledere tidligst mulig har et fokus på hvem som bør være med i forarbeidet, og involverer og ansvarliggjør de aktørene som har formell og uformell makt når det gjelder å få ønskede endringer gjennomført.

Helseforetakene er kompliserte organisasjoner med mange interessentgrupper både internt og eksternt. Vi har i løpet av arbeidsprosessen i større grad tatt inn over oss at kulturkonflikter etter ulike dimensjoner er naturlig i vår organisasjon, og at vi i større grad må ha denne erkjennelsen som utgangspunkt i endringsprosesser. For å sikre de resultater en ønsker, er vår oppfatning at vi må være tydelige i forhold til vår verdibase, og at det er viktig å begrunne og forankre endringer i overordnet visjon og strategier.

De overordnede visjoner, strategier og mål må imidlertid ikke komme i veien for tålmodighet, og forståelsen av at en større omstilling består av de små skrittets seire. Mangel på systematisk kartlegging av motstand, fortløpende problemløsninger og små skritt med små seire i endringsfasen vil kunne lede til en svak omstillingsplan eller i verste fall havari. Vi kjenner fra egen praksis flere tilfeller der omstillingsdokumenter blir liggende urørt i skuffer rundt i organisasjonen. Fordi vi ikke alltid på forhånd kan planlegge små seire som i sum gir en dyptgripende endring, må vi som ledere kunne være pragmatiske i forhold til å tilpasse oss dynamiske endrede omgivelser. Det vil si at vi som ledere må være villige til å se at endringene ikke nødvendigvis vil stemme helt overens med de intensjonene vi hadde i utgangspunktet.

Vi har blitt svært oppmerksomme på ledergruppens rolle og funksjon. Vi har alle tre historier med eksempler på motstand i ulike ledergrupper på ulike nivåer. Vi ser altså at alle typer motstand, som vi har beskrevet i oppgaven, også kan manifestere seg i ledergrupper. Det er kanskje enda viktigere her enn lenger nede i organisasjonen, at det skjulte blir gjort synlig, og det ubevisste blir gjort bevisst. Selv om det kan være ubehagelig, må toppledere våge å være åpne for å ta opp tema om motstand slik at denne kan komme til overflaten, erkjennes og deretter håndteres. Jo mer kritisk til motstand topplederen er og gir uttrykk for, desto større sjans for å mislykkes med endringen.

Vi var oppmerksomme på hensiktsmessigheten av en samstemt ledergruppe også tidligere, men denne oppgaven har i større grad synliggjort for oss hvor kraftige signaler motstand i ledelsen vil ha nedover i organisasjonen, også der motstanden er relativt skjult. Selv små ubetenksomme uttalelser på feil tid og sted, som kan oppfattes som motstand til en beslutning en selv har vært med på, kan skape usikkerhet og gi grobunn for negative motkrefter og sågar gi legitimitet til disse. I forhold til ledergruppene spesielt har vi gjort oss mange refleksjoner rundt teoriene om hvordan individer ubevisst etablerer handlingsstrategier som er annerledes enn det de offisielt sier og tror de gjør. Det vil si at en ubevisst velger defensive forsvarsstrategier, for eksempel blir taus eller benektende, når ting blir for ubehagelig, pinlig eller truende, fordi en tror at åpenhet vil virke ubehagelig, uhøflig og så videre. Dette er noe som virkelig kan gjøre kommunikasjon og beslutningstaking i ledergrupper vanskelig, og bidra til at ledergrupper blir handlingslammet og ikke får tatt de nødvendige



beslutninger. En forståelse av at andre individer opptrer slik og hvorfor, kombinert med refleksjon om eget atferdsmønster, tror vi kan bidra til større gjennomføringskraft.

Vi har i arbeidet stadig kommet tilbake til temaet kommunikasjon, både hvilken stil/form vi kan velge for å formidle et budskap, viktigheten av å begeistre og involverer andre, hvor dyktige vi er til å velge tidspunkt, fora med mer. Teorigjennomgangen har gitt oss et mer reflektert forhold til viktigheten av å planlegge informasjon og kommunikasjon. Det er gjenkjennbart fra egne erfaringer at kommunikasjon har ulik kognitiv verdi, oppfattes ulikt og gis ulik betydning og troverdighet avhengig av hvem som legger den frem, hvordan den legges frem, rekkefølge, tidspunkt med videre. Ved å forstå dette i sammenheng med den ofte ubevisste motstanden, vil vi kanskje kunne nå flere, ved å være litt kloke og trekkende i stedet for sterke og trykkende, selv om begge strategier sannsynligvis vil være nødvendig i forskjellige faser.

Kanskje den mest betydningsfulle lærdommen er, at uansett hvilke faktorer vi ser på vedrørende motstand, så står vi selv som ledere ansvarlig i forhold til framveksten og håndteringen. Vi kan, etter å ha jobbet med temaet slik vi har gjort nå, ikke lenger fraskrive oss ansvaret og si at det er ”de andres skyld”. Som ledere står vi ansvarlig for å skaffe oss kompetanse om prosesser og strategier som setter oss i stand til å gjennomføre endring og håndtere motstand. I den sammenhengen er det ikke minst viktig at vi tar innover oss hvor viktige vi er som rollemodeller. Vi har forstått at vi ikke må undervurdere den effekt en lederposisjon ubevisst gir oss i organisasjonen, og hvilken påvirkningskraft våre uttalelser har.

Vi tror at lærdommen og erkjennelsene som er beskrevet over bidrar til å gjøre oss mer bevisste, og dermed til bedre ledere. Og alt vi har lest og hørt i løpet av topplederprogrammet synes å være samstemt i at god ledelse gir gode prosesser. Vi håper derfor at vår økte erkjennelse vil komme våre arbeidsplasser til nytte både på kort og lang sikt.

## LITTERATURLISTE

### Bøker:

- Argyris, C.s (1990), *Bryt forsvarsrutinene: Hvordan lette organisasjonslæring*, Universitetsforlaget/Prentice Hall
- Bang, H. (1999), *Organisasjonskultur*, Tano
- Bion WR. (1998) *Experiences in groups*. Routledge. London and New York.
- Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2006), *Endringsledelse og ledelsesendring*, Universitetsforlaget
- Johannesen, J-A. og Olaisen, J. (2004), *Strategisk helseledelse*, Universitetsforlaget
- Killingmo, (1994), *Den psykoanalytiske behandlingsmetode*, Universitetsforlaget, 6. opplag.
- Lewin K. (1951), *Field theory in social science*. New York: Harper & Row
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall

### Artikler:

- Jacobsen, D.I. (1998), *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*, Magma
- Martin, R. (1996), *Changing the mind of the Corporation*, Harvard Business School Press side 113-138
- Merron, K. (1993), *Let's bury the term "Resistance"*, Organizational Development Journal, volume 11, no 4
- Strebel, P. (1996), *Why do employees Resist Change*, Harvard Business School Press side 139-157
- Tronsmo, P. (1998), *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*, Magma

### Forelesninger på Norsk Topplederprogram – regi de regionale helseforetakene i Norge

Tommassen, P.O. - forelesning 24. oktober 2006