

Hvordan skape en god endringsprosess som tar hensyn til individuelle motstandsforhold



Vi har alle en formening om hva vi ønsker oss i livet, enten det er jobb, frihet, helse, anerkjennelse eller andre ting. Og vi bruker livet til å jakte på det, fordi vi tror at det vil gjøre oss lykkelige. Spencer Johnson bruker i boken sin "Hvem tok osten min?", ost som metafor for det vi ønsker oss for å bli lykkelig. Hvis vi får det, blir vi ofte knyttet til det. Og hvis vi mister det eller det tas fra oss, kan det bli traumatisk og gi opphav til motstand mot endringer. Boken er blitt omtalt som en gullgruve for de som ønsker å lære og tilpasse seg på en vellykket måte til det som hender i livet. Gitt denne metaforen, har vi i vår oppgave drøftet oppskriften på hvordan ost bør anrettes og nytes når endringens vind blåser gjennom det norske helsevesenet. Vel bekomme!

Prosjektoppgave Nasjonalt topplederprogram

22. mars 2007

*Terje Haug
Else Holsdal
Karl-Arne Remvik
Kristine Aurdal
Eli Karin Solli*

1.0 Innledning	3
2.0 Historien.....	4
2.1 Bakgrunn	4
2.2 Historieforløpet	4
3.0 Problemformulering	4
4.0 Teoridel	5
4.1 Endringsrommet	5
4.2 Forutsetning for endring.....	6
4.3 Endringsprosessen.....	6
4.4 Motstand og motkrefter.....	7
4.4.1. Individuelle forhold.....	7
4.4.2 Individuelt behov for anerkjennelse.....	8
4.4.3 Sosiale forhold.....	10
4.4.4 Teknologiske og strukturelle forhold	11
4.4.5 Forhold knyttet til omgivelsene.....	12
5.0 Drøfting	13
5.1 Individuelle forhold.....	13
5.1.2 Anerkjennelse.....	15
5.2 Sosiale forhold.....	17
5.2.1 Positive relasjoner	17
5.2.2 Maktstruktur	18
5.2.3 Kultur	19
5.3 Teknologiske og strukturelle forhold	20
5.4 Forhold knyttet til omgivelsene.....	21
6.0 Konklusjon	22
7.0 Litteratur.....	23

1.0 Innledning

*”Når forandringens vind blåser, går noen i skjul, mens andre går ut for å bygge vindmøller”
Kinesisk ordtak*

Ved enhver endring i en organisasjon er det noen medarbeidere som straks ser ”pointet” og er med, mens andre ikke så lett ser dette. Det kan handle om at de ikke forstår hva det hele går ut på, det kan være usikkerhet, dårlige erfaringer fra tidligere arbeidsliv eller frykt for at ens egen ”status” blir svekket ved omorganiseringen. Dette kan medføre motstand i enkelte grupperinger i organisasjonen. I spesialisthelsetjenesten ser vi stadig oftere dette skjer når det gjennomføres store endringer.

Samtidig blir det hevdet fra mange av våre medarbeidere at det har skjedd store endringer i helsevesenet siste årene og at vi er endringsvillige. Det blir blant annet støttet av en undersøkelse som nylig er gjennomført av forskerne Trond Harsvik (SINTEF Helse) og Lars Erik Kjekshus (Institutt for helseledelse og helseøkonomi, Universitetet i Oslo, 2007).

Noen av deres viktigste konklusjoner er:

- Endringstrenden fra 1999 til 2005 ser ut til å være stabil, men med større endringer på noen områder.
- Et av de mest åpenbare endringstrekkene er økt ansvarliggjøring av avdelingsnivået.
- Flere sykehus har samlokalisert sykehusets mottakelse med den kommunale legevakten.
- Skjermede enheter for planlagt (elektiv) kirurgi er blitt mer utbredt.
- Det har vært en omfattende endring i bruk av digitale verktøy.

Undersøkelsen viser at sykehusene har evne til omstilling, og at en rekke ledelsesstrukturer og organisasjonsformer får stadig større oppslutning og sprer seg til flere sykehus, heter det i konklusjonen.

Undersøkelsen over støtter dermed de som hevder at det faktisk har skjedd store endringer og at vi er endringsvillige i dagens Helse Norge. Vår erfaring er imidlertid at det i mange deler av helsevesenet er motstand mot endring og at lederes utfordringer er å overføre energi i motstandsarbeid til en positiv drivkraft gjennom å få til gode endringsprosesser.

2.0 Historien

2.1 Bakgrunn

Ved et sykehus ble det bestemt at flere avdelinger skulle slås sammen til en ny avdeling hvor jeg ble leder. Hensikten var å bruke omorganisering som et virkemiddel for å forbedre blant annet faglige aktiviteter, organisering av arbeidsprosesser, utvikling av ledelsesform og etablering av ny organisasjonskultur. I forbindelse med dette arbeidet ble det fokusert på medarbeidernes evne til å tenke nytt, evne til å se nye muligheter og evne til utvikling og omstilling.

Som avdelingsleder har jeg vært bevisst på å gi informasjon om nye planer og mål, gi anerkjennelse av det gamle system og å ivareta hver enkelt medarbeider. Men likevel representerer dette et betydelig problem siden noen få medarbeidere opplever at nåværende ordninger ikke levnes nok ære fordi deres "livsverk" og tilhørende erfaringsgrunnlag blir forlatt når nye metoder/rutiner blir etablert og nye ledere ansatt. Det stilles krav om at de nye lederne har lederegenskaper og ledelseskompetanse. De tidligere lederne var i større grad ansatt på grunn av fagkompetanse.

2.2 Historieforløpet

På det første personalmøtet etter at ny leder for en av enhetene i avdelingen var ansatt, ble det amper stemning blant noen få som ikke ønsket endringer. Jeg informerte nok en gang om status innen ulike aktiviteter og prosesser, men ble flere ganger avbrutt på en svært uhøflig måte av de som ikke ønsket endring. I stedet for å høre på informasjonen som ble gitt, forlangte de å få vite hvorfor den nye lederen var blitt foretrukket fremfor den gamle. Av hensyn til de involverte kunne jeg ikke forklare beslutningen i detalj, men måtte henvise til de ledelsesmessige utfordringene som omorganiseringen medførte og til de krav som var blitt synliggjort i forkant av ansettelsen. Jeg prøvde å forklare, uten å gå i detalj, hva som var blitt gjort for å ivareta den tidligere lederen både før og etter ansettelsen. Jeg prøvde også å forklare hvordan dette var blitt diskutert med de tillitsvalgte, og at de ansatte måtte stole på at de tillitsvalgte ivaretok deres interesser. Dette gjelder spesielt i saker hvor alle ansatte ikke kan få fullt innsyn. Etter hvert innså de mest pågående kritikerne at de ikke ville få konkrete svar og gikk til angrep på de tillitsvalgte som hadde vært involvert. Etter ganske kort tid følte jeg at jeg måtte stanse angrepene på de tillitsvalgte og fastslo at beslutningene var fullt og helt mitt ansvar. Jeg avsluttet diskusjonen med å poengtere at avdelingen stod ovenfor store utfordringer og at de løsningene som ivaretar avdelingens ansatte og virksomheten måtte prioriteres fremover

3.0 Problemformulering

Ved endringsprosesser fokuseres det ofte på forbedringer. De som har jobbet og slitt for å etablere dagens ordning kan oppleve dette som om det de har arbeidet for levnes liten ære. De kan derfor føle at deres innsats blir verdsatt for lite. Dette kan gi energi til å motarbeide endringene og i stedet opprettholde det gamle som de har etablert. Mangel på anerkjennelse av dagens ordning kan derfor være en underliggende driver til motstandskrefter.

Andre underliggende drivere som gir motstandskrefter energi kan være tap av makt, tap av status, tap av inntekt, frykt for det ukjente, frykt for å mislykkes, tap av relasjoner, manglende medbestemmelse og involvering, bevarende kultur, konflikter, manglende forståelse, manglende kompetanse, dårlige erfaringer, dårlig timing, trusler mot eksisterende verdier, makelighet, uvilje mot andre utenfor fellesskapet osv.

Hvilken vekt disse tillegges er svært personavhengig. Vi ønsker i denne oppgaven å drøfte motstandselementer i vår historie med utgangspunkt i Jakobsens fire hovedelementer, men velger å fokusere mest på individuelle og sosiale forhold (Jakobsen, 2006). Vi vil se nærmere på disse problemstillingene og søke å finne prosesser som reduserer motstand mot endring.

4.0 Teoridel

Vi har i vår oppgave ønsket å belyse hvorfor det oppstår motstand mot endring. Sentralt tema er i denne forbindelse at man frykter at noe vil gå tapt. Dette er beskrevet i en rekke ulike teorier og vi har valgt Jakobsens tilnærming som utgangspunkt og supplert med noen andre synspunkter. I boken om "Organisasjonsendringer og endringsledelse" beskriver han fire ulike forhold der motstanden kan komme til uttrykk i en endringsprosess. Vi ønsker imidlertid å legge mest vekt på individuelle og sosiale forhold. Etter vår mening har anerkjennelse ofte fått lite oppmerksomhet i disse teoriene og vi har derfor valgt å beskrive dette mer utdypende.

Forfatterne Hennestad og Revang(2006) skiller mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. Over tid skjer det alltid *forandringer* i organisasjoner, og de snakker om organisasjonsutvikling. En organisasjonsendring blir det når det blir en *forandring av* virksomheten, store forandringer med dyptgripende endringer også i det eksisterende forståelses- og samhandlingsmønster. Endringen er da kompleks og krever samspill. Den kan ikke skje uten endringer i situasjonsforståelse, verdier, samhandlingsmønstre, kompetanse, systemer og strukturer. Endringen vil altså berøre den grunnleggende strukturen i organisasjonen, også det vi vanligvis tar for gitt som er uttalt og usett. Vi har tatt utgangspunkt i Hennestad og Revang for å gi vår beskrivelse av hovedelementene i endringsprosessen.

4.1 Endringsrommet

En viktig faktor for å få til en endring er hvordan hele prosessen gjennomføres. Nåsituasjonen må være godt beskrevet og kartlagt, og den ønskede situasjonen må defineres så godt som mulig. Den ønskede situasjonen må springe ut fra et godt konsept eller en god idé. Mellom nåsituasjonen og den ønskede situasjonen foregår endringsprosessen i endringsrommet. I endringsrommet er tiden et viktig element. Prosessene må ofte gå flere runder, det trengs tid til nødvendige justeringer undervis, nye ting dukker opp og må ivaretas.

Dyer sier: "Endringsprosessen er full av konflikt – ledere blir sagt opp, ansatte slutter, maktkamper er vanlig. Slike konflikter blir i all hovedsak oversett av de som mener kulturendring kan planlegges. Disse som anser planlagt endring som mulig, ser (feilaktig) på mennesker som om de lett lærer og tilpasser seg nye perspektiver, verdier og antagelser."

4.2 Forutsetning for endring

Klare mål, visjoner og ideer som kan realiseres i praksis er noen av forutsetningene som må oppfylles for å lykkes med en organisasjonsendring. Forskjeller mellom nåtid og framtid må også være klargjort.

Tvil, kriser, ideer og motivasjon er viktige faktorer som må til for å komme i gang med endring. Tvilen kan sees på som et nødvendig, men ikke tilstrekkelig grunnlag for endring. En eksistensiell krise for bedriften kan gjøre det klart for medarbeiderne at endring må skje. Krisedrevet motivasjon blir det dersom det er et betydelig gap mellom nåsituasjonen og den endring det er behov for.

Når den ønskede situasjonen gir et relativt klart bilde av hva endringen vil få å si for de ulike funksjoner og bedriftens resultat, har vi en idedrevet motivasjon. Ved å beskrive ideer om ny ønsket situasjon kan det skapes en slags mental utilfredshet ved dagens situasjon, noe som kan oppleves som krise, men også en slags kreativ spenning med tanker om en annen framtid. Nødvendige fundament for å klare å bevege seg inn i endringsrommet er at det foreligger krise som eksistensiell krise og ideer for en bedre eksistens.

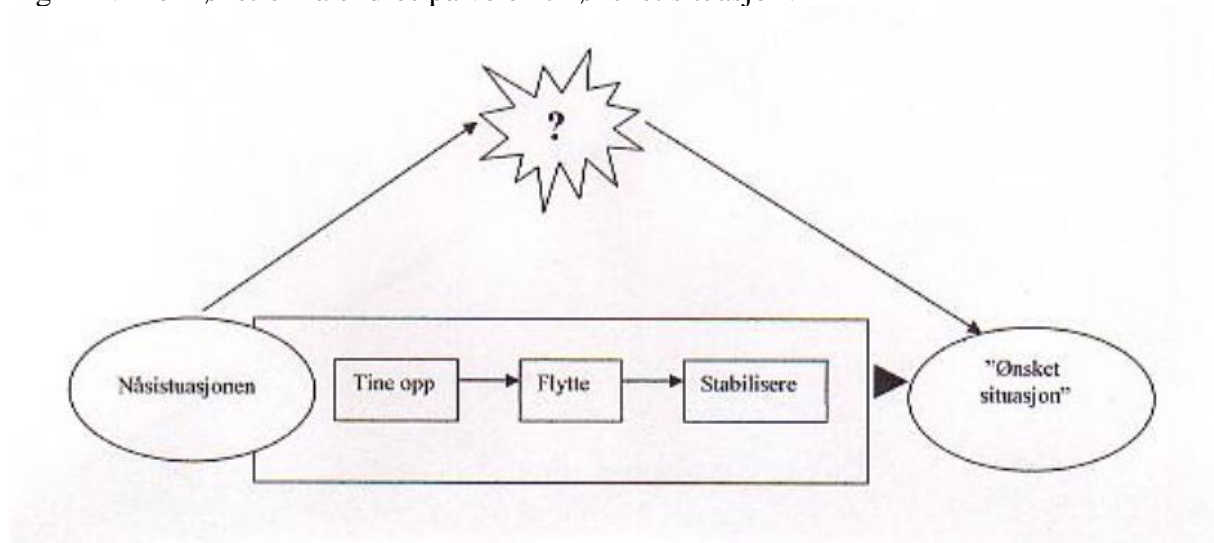
Kotter beskriver 8 faser som han mener må oppfylles for å lykkes i en endringsprosess. Fase 1 omhandler nødvendigheten av å opprette en kriseforståelse og dermed behov for endring. Også Kotter betegner dermed kriseforståelse som grunnlaget for en endringsprosess.

4.3 Endringsprosessen

For å få til en vellykket endring kreves en endringsledelse som klarer å implementere det nye i den praktiske hverdag. Endringen må skje med små skritt slik at det nye finner grobunn og kan vokse og utvikle seg. Slike prosesser foregår over tid i ulike faser, disse kan gå i bølger og kan beskrives som en utviklingsspiral. Det er viktig å ikke bli farget av fortiden med dens handlemønstre, men å se framover mot den ønskede situasjonen. Medarbeiderne må involveres og deres skapelseskraft mobiliseres for å få til en god prosess og et varig resultat med de ønskede endringer.

Hele endringsprosessen kan oppsummeres i følgende figur:

Fig 1 Hvilke mønstre må endres på veien til ønsket situasjon?



4.4 Motstand og motkrefter

”Den som ikke er med *er* mot
eller
Den som ikke er med *har* mot?”

I endringsrommet finnes drivkrefter og motkrefter. Organisasjoner er i stadig utvikling og tidligere suksessfulle endringer kan bli selvforsterkende selv om omstendighetene endrer seg og det oppstår behov for nye endringer. Dette kan føre til at organisasjonen sliter med å få gjennomslag for nye nødvendige omstillinger. (Hennestad og Revang 2006)

4.4.1. Individuelle forhold.

I følge Hennestad og Revang 2006 har en klok leder har sagt:

” Du kan ikke endre folk, men de kan kanskje endre seg”

I følge boka hevder de at *motstand handler om individer*. Det vises til studier som har vist at det er nødvendig å få folk til å ville forandre for å få til endring. Det er viktig at medarbeiderne forstår at den planlagte endring vil gi større gevinst enn ”det koster”.

Mye av motstanden er knyttet til uenighet i forhold til om endringen er nødvendig. Jacobsen påpeker at en kan være *faglig uenig* i selve endringen. Det kan for eksempel reises tvil om økt effektivisering for å senke kostnadene kan gi den ønskede innsparingen. Hennestad og Revang mener man må ta hensyn til at denne motstand også kan være sunn skepsis. Motstanden kan skyldes at medarbeiderne på gulvet ser konkrete problem som ledelsen ikke ser fra sitt perspektiv. Dette kan være viktige innspill som virker konstruktivt i skapende endringsarbeid.

Jacobsen sier at ifølge Brunsson og Olsen sin studie vedrørende reformer i offentlig sektor kommer den faglige uenighet tydelig frem. Mange er uenige i at reformene fører til de beste resultatene. De kan også ha erfaring fra tidligere at reformer ikke nødvendigvis førte til bedre praksis. De mener at reformene er basert på feil premisser og at de til og med kan være ødeleggende for bedriften. Jacobsen hevder videre at faglig uenighet kan være et skalkeskjul for andre viktige årsaker. Dette imøtekommes av Hennestad og Revang når de omtaler motstandens røtter som en kinesisk eske. Eksempel på dette er at bak motstand som tilsynelatende er forretningsmessig begrunnet, ligger ofte politiske og personlige forhold.

Chris Argyris og Donald Schön omtaler i sin klassiske bok at alle mennesker har psykologiske forsvarmekanismer som ofte aktiviseres i endringsprosesser. Det vil si at alle har et sett med grunnleggende teorier som styrer mye av adferden vår. Disse verdiene blir vurdert ut fra at en ser alt i lys av at noen vil tape og noen vil vinne på en endring. På den måten kan endring sees på som en trussel. Dermed vil motstand mot endring være en naturlig reaksjon ut fra de verdier som de fleste mennesker benytter. Hennestad og Revang er enig i dette, og sier at usikkerhet og angst er viktige momenter i forståelse av årsak til motstand. Denne kan skape frustrasjon og sinne hos medarbeiderne.

Jacobsen sier videre at en viktig kilde til motstand kan være *frykt for det ukjente*. Det kan resultere i spørsmål om hva som skjer med jobben eller om de vil klare de utfordringene som kan komme i forbindelse med omstilling. Dette kan føre til et psykologisk stress som gjør at det kan være vanskelig å ta til seg informasjon i forhold til endring. Ved å opprettholde

dagens situasjon er en dermed med på å senke stressnivået. En annen grunn er at folk misliker endring (Hennestad og Revang) er at muligheten for å få tilfredsstilt tilvente behov og å mestre verden i tilvente mønstre trues.

Det er tre aspekter som er viktige i forhold til frykten for det ukjente (Jacobsen). Det første er *frykten for å miste jobben*. For enkelte kan effektivisering bety at maskiner overtar de arbeidsoppgavene en hadde tidligere og en blir dermed overflødig. Denne effektiviseringen gjøres for å spare lønnskostnader.

Hvis en kan ha problemer med å få ny jobb vil *frykten for å miste jobben* være enda større. Det kan også være en frykt for å miste arbeidsoppgaver som en trives med og mestrer godt. Det å beherske en oppgave godt kan gi en bekreftelse på at en er verdifull. I tillegg til mestring av arbeidsoppgaver kan også det å miste det fysiske rom en arbeider i innebære en trussel. Kontoret er ikke bare et sted for å arbeide, men en oppfatter det nærmest som en "hjemstavn". Det å miste jobben kan gå på identiteten løs for arbeidet er noe en også har investert mye følelser i. Dermed vil tap av identitet være en viktig driver for motstand. (Jacobsen 2004)

Det siste aspektet i forhold til frykten for det ukjente er *frykten for ikke å strekke til*. En omstilling kan innebære nye oppgaver eller nye måter å utføre tidligere oppgaver på. Eldre arbeidstakere kan være redd for å ha gått ut på dato. Undersøkelser viser at hele 85 % kan føle en redsel for å miste kontroll og dumme seg ut ved innføring av for eksempel ny teknologi. Det vil innebære at en må investere i ny kunnskap. For mange vil det bety at de må etterutdanne seg.

En annen følge er at i en endringsprosess vil en måtte jobbe dobbelt. Det kan gi overtid og ekstraarbeid som mange vil være negative til.

Jacobsen bemerker også at endringer kan føre til "*tap av personlige goder for den enkelte*". Ved å endre en organisasjon vil en også kunne endre på hierarkier og karrierestiger. Det kan for noen bety færre muligheter for avansement og opprykk. Mange endringer den siste tiden har vært initiert for å øke effektiviteten i organisasjonen. Det vil for enkelte kunne bety at de vil få en mer stressende jobb enn tidligere. For mange kan det være en trussel og noe de er veldig imot. (Jacobsen 2004)

4.4.2 Individuelt behov for anerkjennelse

Ut fra vår erfaring kan også behov for anerkjennelse være en viktig drivkraft for at man ikke ønsker endring. Lars Klemsdal (2006) har belyst hvor viktig anerkjennelse er i sin bok *Den intuitive organisasjon*.

I kapittel 4, "Kampen for anerkjennelse" hevder han at "anerkjennelse handler om å bli trodd på og om å bli gitt rom til å utfolde seg."

Ifølge den Tyske filosofen Axel Honneth handler anerkjennelse om å oppleve å bli møtt på tre grunnleggende menneskelige behov. Det første er *fysisk og psykisk trygghet*, det andre er å bli *behandlet rettferdig* og som en *ansvarlig person*, det tredje er å *bli verdsatt* for det en gjør. Hvert av disse behovene vil tilføre oss hver sin grunnleggende positive opplevelse *av oss selv om de imøtekommes*: Trygghet gir oss *selvtillit*, rettferdig behandling og det å tilkjennes ansvar gir oss *selvrespekt*, mens å bli verdsatt gir oss *selvverd*.(s.99)

Klemsdal mener at det er *selvbevisstheten* som gir mennesket den fabelaktige evnen til å endre seg. Selvbevisstheten gjør oss i stand til å utfordre måten vi bruker å gjøre ting på og se ting på.

Slik blir vi i stand til å endre oss og begynne å gjøre ting annerledes. Tillit i organisasjonen, vil si en høy grad av tillit internt i organisasjonen, tillit mellom medarbeidere og mellom medarbeidere og ledelsen.

Kort sagt, at de ansatte opplever grunn til å stole på hverandre og på ledelsen, om at de alle vil hverandre vel og at man ikke risikerer å ekskluderes eller miste hodet om man gjør eller sier noe feil. En god og åpen intern dialog vil samtidig virke trygghets- og tillitskapende i organisasjonen.

Ansvarliggjøring og rettferdig behandling er en form for anerkjennelse han anser som viktig. Det å bli behandlet rettferdig og som en ansvarlig person er helt nødvendig for at vi skal utvikle og opprettholde vår egen *selvrespekt*. Ved hele tiden å ha en åpen og levende dialog internt om hva organisasjonen holder på med, og hvordan det foregår, vil organisasjonen dermed være bedre i stand til selv å sette dagsorden i møte med omverdens krav og forventninger.

Verdsetting – solidaritet og selvrealisering er den tredje formen for anerkjennelse og handler om at ens arbeid blir anerkjent som et verdifullt bidrag til fellesskapet, organisasjonen og samfunnet. Opplevelsen av at jobben en gjør blir verdsatt og satt pris på av de betydningsfulle andre, kollegaer og ledere er viktig for at man ikke skal føle seg verdiløs i jobben. Dette vil gi en følelse av å være verdifull og gi selvverd som arbeidstaker.

Anerkjennelse er sannsynligvis den viktigste enkeltstående faktoren for hverdagslig mot. Noe av det viktigste en leder må være klar over og ”oppmerksom” på er derfor de ansattes behov for anerkjennelse. Her ligger selve grunnlaget for utvikling av en selvbevisst organisasjon.

Trygghet - respekt og verdsettelse, vender seg ikke først til organisasjonen, men til hvert enkelt individ, og dernest til organisasjonen, som en gjensidig tro på hverandre og oss selv som jobber her i denne virksomheten. Styrking av anerkjennelse og gjensidig tro trenger først og fremst rom. En god og intern dialog skaper et godt rom for anerkjennelse. Men en god dialog *forutsetter* tillit mellom medarbeiderne.

Den interne dialog skaper altså tillit, ved at vi konfronteres med hverandre og forsøker å møtes på et mer åpent plan. I en slik dialog kan jeg ikke sitte og støtte lederens oppfatninger og meninger ukritisk. I denne sammenhengen ville en slik form for lojalitet nesten være å oppfatte som illojal.

For formålet med en relativt uavhengig dialog internt er dels å skape gjensidig forståelse mellom de ansatte i organisasjonen, og ikke minst dreier dialogen seg i dette tilfellet om å bidra til å utfordre lederens oppfatninger og meninger, for slik å øke medarbeidernes egen individuelle og kollektive forståelse. Men skal man våge å være så åpen, må man stole på at lederen anerkjenner den motstanden som ytes, og ikke sanksjonere den negative ved en senere anledning. Medarbeideren må stole på at på at lederen er lojal mot en og tar det som sies, i beste mening.

For forholdet går begge veier; det er ikke alltid lederen som er den sterke parten i en arbeidsgruppe. Dessuten er det ofte slik at de potensielle konfliktlinjene går horisontalt, mellom de ansatte, snarere enn mellom ansatte og ledelsen.

Uansett er det en lederoppgave- kanskje til og med den viktigste i moderne organisasjoner – å sørge for at den nødvendige tilliten utvikles i organisasjonen slik at alle ansatte våger å opptre *frimodig*.

Frimodighet handler om at man tør å si fra og snakke åpent om det man mener er viktig å si fra om. Altså bare må den interne dialog virke tillitskapende. En god intern dialog, så fremt den er koblet til både beslutningsstrukturen og oppgaven, vil således være et rom for myndiggjøring av de ansatte.

Mangfoldet - den interne dialog handler om å få fram mangfoldet av oppfatninger og erfaringer i en organisasjon og er kanskje organisasjonens viktigste kilde til læring og innovasjon. En dialog som er rettet inn mot å få fram dette mangfoldet vil kunne forsterke seg ved at åpenheten bidrar til å skape større toleranse for forskjeller. Den vil fungere tillitskapende ved at de ansatte blir kjent med hverandre og utvikler forståelse for hverandres posisjoner og måter å tenke på. En god intern dialog gir oss stadig større grunn til å tro på hverandre.

Det neste området som kan ha betydning i forhold til grad av motstand i en endringsprosess er:

4.4.3 Sosiale forhold.

En organisasjon består av grupper av mennesker som samhandler og som er avhengige av hverandre.

Ifølge Jacobsen er *tap av positive sosiale relasjoner* en viktig kilde til motstand. I den forbindelse er det nærliggende å tenke på at det kan oppstå nære relasjoner mellom de som har jobbet sammen en stund. Ved en omplassering kan en miste den kontakten. Ved en omstrukturering av arbeidet må en kanskje arbeide sammen med nye kollegaer. Jacobsen hevder at *brudd på psykologiske kontrakter* kan være nok en grunn til motstand. En psykologisk kontrakt er en uformell ikke skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen, og som er avhengige av hverandre. Denne kontakten oppstår ved at mennesker stadig samhandler og en lærer hvordan en skal forholde seg til kollegaer og ledere. Når en organisasjon endres får en nye mennesker å jobbe sammen med. Det innebærer at en må utvikle nye psykologiske kontrakter. Dette arbeidet krever innsats og mange vil grue seg for det (Jacobsen 2004). Hennestad poengterer dette ved å si at ved endringer må man bygge på de sosiale relasjoner som var i den gamle formen. Det er ikke gjort på en dag å avslutte et samspill som har vart over tid og starte med nye premisser neste dag.

Jacobsen hevder videre at endringer i en organisasjon kan føre til *endring av maktforhold*. Denne makten kan være formell og knyttet til den posisjonen man har i det formelle hierarkiet. Denne makten kan også være uformell og knyttet til at man kontrollerer kritiske arbeidsoppgaver. En kan lamme hele organisasjonen dersom oppgaven ikke blir utført. Endringer i det formelle hierarkiet ved for eksempel å legge ned et mellomledernivå kan være en trussel mot egen innflytelse. Også endringer av arbeidsoppgaver, flytting av kontor eller ikke få delta i beslutningsfora vil kunne ha betydning for følelsen av makt. Det å ha makt gir

en mulighet for å skape seg et handlingsrom og en viss frihet til å kontrollere andre. Mennesker uten makt føler en større grad av usikkerhet fordi en blir mer utsatt for hva andre gjør og mener.(Jacobsen 2004)

Den symbolske orden er knyttet tett opp til maktforhold. Her betyr symbolene mer enn makt og innflytelse. Symbolene kan være størrelsen på kontoret, hvor nært kontoret ligger ledelsen eller hva slags klær man går med. Det kan knyttes mye status til fysiske forhold for det er lettest å få øye på. Ved en endring kan det derfor være veldig viktig å få beholde samme størrelsen på kontoret.(Jacobsen 2004)

Hennestad er også opptatt av maktforhold. Han skriver om de organisatoriske barrierer mot endring som kan være både av uformell og formell art. Det kan være muldvarp- eller edderkoppvirksomhet, dvs. motstand som bygges gjennom nettverk og allianser - under overflaten. Ulike interesser spiller inn her: ”makt, innflytelse, ser ikke egen plass og nye muligheter i det nye”.

Det siste området innenfor sosiale forhold gjelder *organisasjonens kultur*, som ofte har en konserverende effekt. Ifølge den definisjonen Edgar Schein benytter på en organisasjonskultur sier Jacobsen at kultur er felles delte verdier og oppfatninger som læres over tid. Det sentrale her er ”læres over tid.” Med det mener han at verdier og normer i en organisasjon setter seg sakte og over tid. Det forgår en sakte sosialiseringssprosess og det tar tid før verdiene internaliseres dvs. gjøres til ens egne. Det vil derfor ta lang tid å endre disse verdiene. Forsøk på endring kan føles som et angrep på ens tilhørighet i en gruppe. Det som oppfattes som en trussel mot gruppens eksistens blir møtt med kraftig motstand. (Jacobsen 2004)

Endringsprosesser påvirker ulike forhold i organisasjonen. Hennestad mener den formelle struktur kan endres. I likehet med Jacobsen hevder han at det ikke lar seg gjøre å endre organisasjonens identitet, kollektive tanke- og handlingsmønstre fra en dag til en annen. Slike forhold er for komplekse til det. Det kreves et eget fokus på endringsprosessen for å realisere nye visjoner som en endret virksomhetsorientering.

Et annet viktig forhold å ta hensyn til i en endringsprosess er:

4.4.4 Teknologiske og strukturelle forhold

Ifølge Jacobsen deles teknologi i en organisasjon inn i to hovedgrupper. Det er maskiner og kunnskap. Maskinene produserer varene eller tjenestene og er en del av organisasjonens fysiske kapital. Kunnskapen derimot er den menneskelige kapitalen ifølge Jacobsen.

Organisasjoner investerer både i maskiner, rutiner, prosedyrer og kunnskap.

Det en organisasjon har investert i av teknologi og utstyr kan være vanskelig å få noe igjen for ved et salg. Store endringer kan medføre behov for nye investeringer. På samme måte kan det være behov for ny kunnskap. Det å kurse, rekruttere og si opp personer med ”feil” kompetanse er vanskelige og kostnadskrevennde prosesser. S.166 (Jacobsen 2004)

Jacobsen nevner videre et annet forhold som har stor betydning innenfor en kunnskapsbedrift som sykehus og det er *de sterke profesjonene*. Disse menneskene har ofte monopol på en viss type jobber. De har investert i en viss type kunnskap og gjerne knyttet til en spesiell type virksomhet. De vil ha fordel av å opprettholde statusen en spesiell type kunnskap gir. De sterke profesjonene vil være en kilde til treghet i organisasjonen. Jo mer de har investert i sin

kunnskap og sin posisjon jo mindre vil de omfavne endringsforsøk som innebærer innføring av ny kunnskap. (Jacobsen 2004)

Det siste forholdet som omtales i denne litteraturen om motstand mot endring er:

4.4.5 Forhold knyttet til omgivelsene

Ifølge Jacobsen er alle organisasjoner avhengige av sine omgivelser. Derfor vil markedet ha betydning for behovet for endring av en organisasjon. En annen faktor er hvor stor organisasjonen er og hvor stor økonomisk kraft den har i forhold til de nærmeste konkurrentene. Hvis det både er god etterspørsel, finansiell kraft og få konkurrenter vil det minske presset på endring.

Jacobsen sier videre at mange offentlige organisasjoner som skoler og sykehus tilbyr ofte gratis eller godt subsidierte tjenester. Dermed blir det vanskelig å måle kostnader opp mot nytteeffekten. Ved brukerundersøkelser eller sammenligning av tilsvarende tjenester kan en få et visst svar på dette. (Jacobsen 2004) Disse svarene er imidlertid usikre ifølge Jacobsen. Når det ikke kan vises til klare behov for en endring, vil variasjon i synspunkter på om det er behov for endring eller ikke bli større. Uklare signaler fra markedet vil derfor virke konserverende på en organisasjon.

Motstand fra omgivelsene og nærmiljøet kan være veldig aktuelt i forhold til spørsmålet om å bevare lokalsjukehusene. Nedlegging av arbeidsplasser medfører flytting av bosted. Det kan være vanskelig å få ny jobb og barna må venne seg til ny skole, nye venner og nye omgivelser. For kommunen kan det også bety en reduksjon av skatteinntektene. (Jacobsen 2004)

Ifølge Jacobsen kan sterke institusjoner også fungere som et press i retning av stabilitet. Det kan gjelde sykehusenes overgang fra å være fylkeskommunale til å bli statlige foretak. Den nye foretaksmodellen har benyttet en moderne konsernmodell i utforming av eierforhold og styringsformer i sykehussektoren. Ifølge Jacobsen opplever mange at dette har endret sykehusene fra å være tradisjonelle samfunnsbedrifter til vanlige bedrifter. Det reageres på organisasjonsformen som bryter med den tradisjonelle oppfatningen av hvordan et sykehus skal være og hvilke funksjoner det skal ha i samfunnet.

Ifølge Jacobsen kan også regulative organer virke konserverende på en organisasjon. Et eksempel på det er ifølge Jacobsen at den norske legeforeningen har uttalt seg kritisk til endringer som medfører at mennesker uten medisinsk utdannelse kan lede sykehusavdelinger. Dette medfører et brudd på en oppfatning av hvordan ting bør være. Det begrunnes ikke i hva som er teknisk fornuftig og effektivt.

5.0 Drøfting

Det skjer stadig endringer i livet, både på jobb og hjemme. Endringer innen helsevesenet kan være i form av omorganisering, oppsigelser, ny ledelse, flytting, nye datasystem, endrede rutiner (eks. spisetider på sykehus) og nye produkter. Ofte vil det være slik på en arbeidsplass at noen er ”med” mens andre er ”mot” den endring som skal skje. De viser, eller viser ikke, motstand og jobber imot det som skal skje, bevisst eller ubevisst. For at ledelsen skal lykkes med en endringsprosess er det en forutsetning at det skapes en felles forståelse for at endringen er nødvendig, enten det nå er av økonomiske eller faglige årsaker. Det er viktig å motivere medarbeiderne til å nå felles mål. Det kan være en visjon langt fram i tid, og/eller et kortsiktig mål. I begge tilfeller handler det om å få medarbeiderne til å tro på at endringene har den planlagte effekt/gevinst og vilje til å jobbe for å få gjennomført endringen.

De fleste mennesker har i større eller mindre grad behov for anerkjennelse ved endringsprosesser. Dette kommer spesielt til uttrykk innen kunnskapsbedrifter som for eksempel i spesialisthelsetjenesten. De som har jobbet og slitt for å etablere dagens ordninger kan oppleve dette som om det de har arbeidet for frem til i dag, levnes liten ære. De kan derfor føle at deres arbeidsinnsats, som de tidligere har fått anerkjennelse for, nå blir verdsatt for lite. Dette kan føre til et behov for å motarbeide endringer og opprettholdelse av det gamle som de har etablert.

Som tidligere sagt beskriver Jacobsen(2004) 4 ulike forhold der motstanden kan komme til uttrykk i en endringsprosess og vi drøfter grundigere to av disse, individuelle og sosiale forhold.

5.1 Individuelle forhold

Endring av en organisasjon vil påvirke enhver medarbeider som er involvert. Hvordan de enkelte ser på en endring kan være veldig forskjellig. Begrunnelsen for endringen kan også variere. Bakgrunnen for vår historie er først og fremst behovet for en endring av arbeidsprosesser, bedring av faglige aktiviteter, utvikling av ledelsesformen og betydelige endringer av organisasjonskulturen. Realisering av gevinster vil komme som en følge av dette. På det omtalte personalmøtet er det mange som reagerer negativt. Det virker som om de ikke er enig i den faglige begrunnelsen som ligger til grunn for endringen. Faglig uenighet kan også være et skalkeskjul for andre mer skjulte årsaker. Dette er et trema som også tas opp av Hennestad og Revang. Kanskje de føler seg truet av den nye lederen som kommer med nye måter å jobbe på og som kanskje vil innføre en helt ny kultur på arbeidsplassen.

Det kan virke som om behovet for endring ikke er kommunisert tydelig nok nedover i organisasjonen under endringsprosessen. Dette kan ha sammenheng med at det ikke ligger en kriseforståelse til grunn for endringen. Kotter har i sin artikkel skrevet om 8 punkter som er viktige i en endringsprosess. Det første punktet er *behovet for en kriseforståelse*. Krise tas opp som et viktig punkt også av Hennestad og Revang. De mener at forståelse av krise kan gi både nødvendig forståelse for endringsbehov og ideer som kan være viktig å ta med i den videre planlegging. I vår historie kommer det ikke tydelig frem at det har vært en felles kriseforståelse som har ligget til grunn for endringen. Hvis organisasjonsendringen var fremlagt som eneste mulighet for at organisasjonen skal overleve ville det kanskje vært lettere å få folk med seg enn om det var behovet for nye ledere og nye arbeidsprosesser som låg til grunn for endringen.

Et annet viktig poeng i forhold til motstand i en endringsprosess er i følge Jacobsen *frykten den enkelte har for det ukjente*. Hva vil skje med meg når vi får en ny leder som skal innføre nye arbeidsprosesser og bedre den faglige kvaliteten? Det var dette som skulle skje i den organisasjonen vår historie er hentet fra. Den usikkerheten som oppstår i en endringsprosess er en vesentlig årsak til motstand mot endring. Usikkerheten kan føre til et psykologisk stress som gjør at det er vanskelig å ta til seg informasjon. Mange vil være engstelige for hva som vil skje med dem i fremtiden. ”Vil jeg kunne beholde jobben min eller må jeg omskoleres til en annen type jobb.?” vil mange spørre seg. Den nye lederen ble valgt fordi han skulle stå for noe nytt. Han skulle forbedre kvalitet og arbeidsprosesser. Enkelte ville sikkert føle seg truet av ikke å vite hva som ville bli forventet av dem i fremtiden. Dette kan spesielt gjelde for eldre arbeidstakere som føler seg truet av IT-samfunnets stadig nye og skiftende teknologi. Hvis en er 60 år er det helt naturlig å ha en viss vegring mot å tilpasse seg en ny teknologisk utvikling som går veldig fort. Nye reformer vil også være med å effektivisere arbeidslivet. For mange eldre arbeidstakere vil et høyere arbeidstempo føre til mer stress og slitasje. Et annet eksempel på at noe som i utgangspunktet var sett på som en trussel ble vendt til noe positivt fikk vi sett på studieturen til Vejle. Der hadde de tatt i bruk talegjenkjenning i stedet for vanlig diktering. Motstanden hadde vært stor både hos leger og sekretærer. Legene mente at det ville ta mer tid og sekretærene var redde for arbeidsplassene sine. I ettertid viste det seg at det hadde frigjort tid for legene og sekretærene hadde fått nye arbeidsoppgaver.

Innenfor sykehussektoren er det riktig å stille spørsmål om det alltid er rett kompetanse på rett sted. Nye behandlingsmetoder fører til bedre behandling og livskvalitet for pasienten. Arbeidstakeren kan derimot føle usikkerhet i forhold til sin egen arbeidsplass. *Frykt for å miste jobben* er en av motstandskreftene Jacobsen omtaler. Vi er imidlertid nødt til å ta innover oss at endringer i behandlingsmetoder og organisasjonsform vil ha konsekvenser for oss som arbeidstakere. Vår historie forteller at arbeidsprosessene skulle omorganiseres. Det ville nok bety at noen ville miste tidligere arbeidsoppgaver som de var trygge på og som de identifiserte seg veldig med. Jacobsen sier at *tap av identitet er en viktig driver for motstand*. Det å skulle få helt nye arbeidsoppgaver kan være en stor utfordring for mange. Noen trenger lang tid på å lære nye ting. Hvis de i tillegg har få år igjen av arbeidslivet er det mange som vil føle en stor motstand. Utfordringen vil da bli å få medarbeiderne med på en endringsprosess som vil medføre nye arbeidsoppgaver, i tillegg til at de er faglig uenig i endringen.

I denne omstillingen skulle det fokuseres på medarbeidernes evne til å tenke nytt. Dette kan virke spennende for mange, men også frykt for det ukjente og frykt for ikke å strekke til (Jacobsen). Dette er veldig viktig, for utviklingen innenfor mange områder av medisinsk behandling skjer med stormskritt. Arbeidsoppgaver kan bli overtatt av andre yrkesgrupper eller arbeidet kan utføres av maskiner. Endring innebærer at mennesker må gjøre noe nytt og annerledes i forhold til det de har gjort tidligere.

De som er lei av det de tidligere har gjort og veldig motivert for nye arbeidsoppgaver kaster seg over nye muligheter med stor entusiasme. Hennestad og Revang snakker om at motstand i en endringsprosess er bygd på de samme forhold som gjør en organisasjon effektiv. Det er derfor viktig å se på energi i motstandskrefter som en kilde til energi som kan utnyttes positivt i et skapende endringsarbeid. Det er derfor en utfordring å utnytte den energien som ligger i motstand til å skape en ny retning. Den energien kan kanskje omformes slik at medarbeiderne jobber med og ikke mot organisasjonen. Her er det viktig at ledelsen kommer tidlig inn i prosessen og informerer. Det å få god informasjon og opplæring i innføring av nye metoder er veldig vesentlig for å motiveres til å gå inn i nye oppgaver. Det å bli verdsatt og tatt med på råd er viktige momenter i en omstillingsprosess. Et annet viktig poeng er at i en

endringsprosess kan *tap av personlige goder* være en driver for motstand. I vår historie var de gamle lederne erstattet med nye ledere. Det å miste maktposisjoner og få endret mulighetene for avansement og opprykk kan skape motstand hos mange. Frykten for å bli rasjonalisert bort eller degradert kan føre til at folk begynner å utnytte den makt de faktisk har. De kan dermed begynne å motarbeide i stedet for å samarbeide. Det kan skje mer eller mindre ubevisst. Mange ganger kan en hel avdeling bli påvirket av rykter og ulike former for motstand kan spores hos de fleste. Selv med god informasjon kan det bli mye motstand hos de ansatte. Motstanden behøver ikke å være rasjonell. Det kan være at de ikke ønsker noen forandring som de ikke har vært med på å planlegge selv. De kan se et behov for forandring men de ønsker ikke å få den” tredd nedover hodet på seg.”

I vår historie kan det virke som om det ikke er snakket tydelig nok om de endringene som skulle skje. De tillitsvalgte kunne kanskje også kommunisert endringsprosessen tydeligere nedover i organisasjonen siden de også blir angrepet på personalmøtet. Men i ansettelser er dette meget vanskelig fordi personsensitiv informasjon ikke kan deles med de ansatte. Balansen mellom nødvendig opplysning og beskyttelse av de involverte parter blir derfor svært vanskelig å håndtere både for ledere og tillitsvalgte.

En klok ledelse vil bruke mye tid på å informere og skape forståelse for at en endring av organisasjonen er nødvendig. For de ansatte er det også veldig viktig å vite nøyaktig hva som skal skje selv om forandringene ikke er ønsket av dem i utgangspunktet. Dersom de vet hva som skal skje er det lettere å tilpasse seg en ny situasjon. Ledelsen må skape realistiske forventninger og hele tiden følge opp endringsprosessen. Det kan i beste fall være med på å skape en situasjon der medarbeiderne er motiverte for en endring.

5.1.2 Anerkjennelse

De aller fleste mennesker ønsker å få anerkjennelse for det en gjør, både i jobbsammenheng og i privatlivet. I vår tid med stadig endringer, spesielt i arbeidslivet, er det viktig at dette elementet blir tatt med når en skal endre eller omorganisere på for eksempel en arbeidsplass. Det at en ansatt får anerkjennelse og blir trodd på er en viktig driver for å redusere motstand og godta endring.

Endringene blir ofte bestemt av toppledelsen. De som er lenger nede i organisasjonen blir ofte pålagt en endring de ikke ønsker og ikke har vært involvert i. De føler ofte at den jobben de har gjort før ikke er bra nok, og at arbeidet de gjør ikke blir verdsatt. I ”vår” avdeling kom dette tydelig frem blant enkelte av medarbeiderne, som ikke forstod hvorfor det skulle tilsettes ny leder. De ønsket ingen endring av dagens organisasjon.

Omorganisering og endring kan gi mange en psykisk og fysisk utrygghet for arbeidsplassen sin. De kan føle at de ikke blir verdsatt for det arbeidet de gjør. De blir heller ikke tatt med i prosesser der avgjørelser for organisasjonen skjer. Det er her mangel på anerkjennelse kommer inn. Det er viktig å skape en større tillitt til medarbeiderne. Større tillitt mellom arbeiderne og ledelsen er viktig for at medarbeiderne skal bli verdsatt og vite at den kompetansen de har er veldig verdifull. I vår historie var det tydelig at mangel på anerkjennelse var en av grunnene til motstand mot endring. Medarbeiderne må oppleve at det de har gjort tidligere også blir verdsatt og anerkjent. Den interne dialogen i en organisasjon må være god og det forutsetter tillitt. Det å ta medarbeiderne med på råd er veldig viktig for å skape tillitt og en god dialog. I denne åpne dialogen vil det også være lettere å kunne tilpasse seg de kravene som omverdenen og kundene setter. Det å bli behandlet rettferdig og med

respekt er veldig viktig for å kunne utvikle seg som menneske og medarbeider og for å øke selvbevisstheten. Lars Klemsdal (2006) sier noe om at det er selvbevisstheten som gir mennesket den fabelaktige evnen til å endre seg.

Dette trodde ledelsen i "vår avdeling" at de var bevisst på, ved å gi informasjon, gjennom anerkjennelse av de gamle og ved å ivareta hver enkelt medarbeider. Klemsdal(2006) hevder at anerkjennelse handler om å bli trodd på og om bli gitt rom til å utfolde seg. Han sier videre at det er tre grunnleggende behov for anerkjennelse. Det første er fysisk og psykisk trygghet, det andre handler om å bli behandlet rettferdig og som en ansvarlig person, det tredje er å bli verdsatt for det en gjør. Hvert av disse behovene vil tilføre oss hver sin grunnleggende positive opplevelse av oss selv om de imøtekommes. Trygghet gir oss selvtillit, rettferdig behandling og det å tilkjennes ansvar gir oss selvrespekt, mens å bli verdsatt gir oss selvverd. Men likevel representerte dette et betydelig problem for ledelsen siden noen av medarbeiderne opplever nåværende ordning ikke levnes nok ære fordi deres "livsverk" og erfaringsgrunnlag blir forlatt når nye metoder/rutiner blir etablert og ny leder blir ansatt. Det å bli behandlet rettferdig og som en ansvarlig person er helt nødvendig for at vi skal utvikle og opprettholde vår egen selvrespekt. Ved hele tiden å ha en åpen og levende dialog internt om hva organisasjonen holder på med, og hvordan det foregår, vil organisasjonen dermed være i bedre stand til å formidle og involvere de andre i organisasjonen.

Det å være oppmerksom på medarbeidernes behov for anerkjennelse burde derfor vært mye mer vektlagt i dagens organisasjoner som stadig endrer seg. Det at en blir ansvarliggjort er et viktig moment. Vi mener at ansvarliggjøring skaper rom for et mangfold og at ulike meningsyttringer får komme frem. Medarbeiderne må få en anerkjennelse for at den jobben de gjør er veldig viktig og utført på en god måte. I dette åpne rommet er det trolig mye lettere å snakke om endringsprosesser.

I tillegg til mangel på anerkjennelse, er den usikkerheten som oppstår i forbindelse med en endringsprosess en vesentlig årsak til motstand mot endring. Mange vil være engstelige for hva som vil skje med dem i fremtiden. Mange vil spørre seg: " Vil jeg kunne beholde jobben min eller må jeg omskoleres til en annen type jobb? Har bedriften bruk for min kompetanse? Var ikke den jobben jeg gjorde bra nok?" Den utryggheten som skapes når viktige spørsmål står ubesvart vil ofte møtes med stor motstand.

De nye lederne ble foretrukket fordi deres lederegenskaper og ledelse kompetanse verdsettes høyere enn de tidligere lederne som i større grad var ledere rekruttert basert på viktig fagkompetanse. Kanskje en her burde gått tidlig inn og fått de "gamle" lederne med på hva en ville oppnå ved endringen, og fått fram betydningen og hva en ville bruke deres fagkompetanse til i den nye organisasjonen.

Klemsdal sier at: "Anerkjennelse er sannsynligvis den viktigste enkeltstående faktoren for hverdagslig mot. Noe av det viktigste en leder må være klar over og oppmerksom på er derfor de ansattes behov for anerkjennelse. Her ligger selve grunnlaget for utvikling av selvbevisst organisasjon."

På det omtalte personalmøtet ble den en amper stemning blant noen få som ikke ønsket endring. De ville ikke høre på informasjonen som ledelsen gav om ulike aktiviteter og prosesser som skulle igangsettes. De var bare opptatt å høre hvorfor de ble ansatt ny leder, og hvorfor han ble foretrukket fremfor den "gamle". Dette hadde muligens gått bedre dersom de ansatte hadde blitt involvert på et tidligere tidspunkt. Ifølge Klemsdal er: Trygghet - respekt

og verdsettelse viktig. Den vender seg ikke først til organisasjonen, men til hvert enkelt individ, og dernest til organisasjonen, som en gjensidig tro på hverandre og den enkelte som jobber i denne virksomheten. Kjernen i det hele er dialog, den interne dialogen som kretser rundt i organisasjonen om hva vi holder på med. Det at en har en god intern dialog skaper også tillit.

Det er viktig at medarbeiderne er med i hele prosessen og får en godt begrunnet informasjon fra ledelsen underveis i prosessen. Dersom de ansatte ikke veit hvorfor den nye lederen er fortrukket fremfor den gamle, er det vanskelig for de å forstå. Det er også viktig at de som hadde lederjobbene før, får andre viktige oppgaver i organisasjonen slikt at de får anerkjennelse for det de skal gjøre i den nye organisasjonen.

En god og intern dialog skaper et godt rom for anerkjennelse. Men en god dialog forutsetter tillit mellom medarbeiderne. Her er den interne dialogen viktig. Den vil skape tillit ved at de ansatte blir kjent med hverandre og utvikler forståelse for hverandres posisjoner og måte å tenke på. Dette er en god måte for at de ansatte skal føle at de fortsatt har anerkjennelse for den jobben de gjør.

5.2 Sosiale forhold

5.2.1 Positive relasjoner

De fleste forholder seg til andre mennesker i en arbeidssituasjon. Vi er avhengige av å kommunisere og samhandle med andre mennesker i løpet av arbeidsdagen. Noen jobber veldig nært med de samme personene og knytter nære bånd eller sosiale relasjoner til dem. Det har noe med tryggheten på arbeidsplassen å gjøre at vi har gode og nære kollegaer som kjenner oss og de arbeidsoppgavene vi skal utføre. Ved en omstrukturering eller endring kan mange av disse båndene bli borte. Kanskje noen må forholde seg til helt nye mennesker og samhandle med helt andre personer enn tidligere. Frykt for at man skal tape positive relasjoner kan derfor resultere i motstand mot endringer. Det er dette Jacobsen snakker om når han omtaler at tap av sosiale relasjoner kan være en viktig kilde til motstand i endringsprosesser. Det vil kreve en del å måtte forholde seg til helt nye mennesker og mange vil grue seg for den omstillingen. Noe av tryggheten og tilhørigheten til arbeidsplassen vil kanskje forsvinne, og noen vil føle større engstelse for det enn andre. I vår historie var det startet en endringsprosess som kunne medføre at noen relasjoner ble påvirket. For noen kan det ha betydd mer enn for andre. For de som legger mye av identiteten og kreftene sine ned i jobben sin vil en endring ha større følger enn for en medarbeider som har flere ben å stå på. Noen kan se på en endring som en mulighet for å søke seg bort. Spesielt gjelder det dersom omstillingen vil medføre helt nye arbeidsoppgaver og arbeidsrelasjoner som vedkommende ikke kunne tenke seg.

I tillegg til de sosiale kontaktene en har på en arbeidsplass vil en også ha nære personlige, uformelle, ikke skriftlige avtaler mellom mennesker. Det vil si at en etter hvert lærer hvordan en skal forholde seg til ledelsen og hvordan medarbeiderne forholder seg til hverandre. Det er dette som kalles psykologiske kontrakter. I vår historie ville et skifte av ledelsen føre til at mange måtte opprette mange nye psykologiske kontrakter. De ville få en ny leder å forholde seg til. Han ville helt sikkert stå for andre verdier og holdninger enn den gamle lederen. De reagerte veldig kraftig på skifte av leder og ville vite hvorfor den nye lederen ble foretrukket fremfor den gamle. Det kunne virke som om omorganiseringen hadde skjedd litt for fort og at den ikke var helt godt forberedt. De tillitsvalgte ble også angrepet. I utgangspunktet hadde de vel godtatt omstillingen. Den nye lederen fikk heller ikke noen mulighet til å forklare hvordan

omstillingen hadde foregått. Det virket som om mange som deltok på personalmøtet var imot en omstrukturering av organisasjonen. Det viste de ved ikke å godta beslutningen de tillitsvalgte hadde tatt, og heller ikke den nye lederen og det vedkommende stod for. Prosessen forut for beslutningen kunne ha involvert berørte parter nede i organisasjonen grundigere.

Frykt for tap av relasjoner kan motvirkes ved å etablere arenaer hvor de gamle relasjonene kan pleies. Dette kan være både sosiale sammenkomster, lunsjarrangementer og jobbrotasjonsordninger. I tillegg til å redusere motstand kan slike ordninger bidra til større samarbeid på tvers i en stor organisasjon og motvirke dannelsen av eventuelle subkulturer. Ved en omorganisering vil det ofte være de som er imot endring som roper høyest. Det er viktig å skape stor aktivitet og deltagelse i endringsarbeidet blant tilhengerne, slik at disse gjennom det sosiale nettverk kan være med på å skape entusiasme og positive holdninger for de planlagte endringer. Personer som er mot endring kan drive muldvarpvirksomhet- under overflaten- og en slik kultur må man sette alt inn på å bryte.

5.2.2 Maktstruktur

En endring kan også føre til at maktforholdene i en organisasjon blir endret. I vår historie var det innlysende at valget av ny leder påvirket maktstrukturen. Et av målene med omorganiseringen var å utvikle ledelsesformen. Det kunne føre til en endring av de uformelle maktforholdene. De som var nært knyttet til den tidligere lederen hadde gjennom sin relasjon til denne etablert et forhold til den makt denne lederen hadde. Makten den nye lederen fikk ble derfor et usikkerhetsmoment. Hvordan den nye lederen ønsket å bruke sin nyvunne makt, og tapet av den makt som den tidligere lederen hadde hatt, kunne nok spre usikkerhet hos de som tidligere hadde fått gjennomslag for sine synspunkter. De som tidligere hadde hatt spesielle oppgaver og vært med på å ta viktige avgjørelser ville kanskje få endrede arbeidsforhold og mindre uformell makt enn tidligere. Noen kan ha blitt fratatt muligheten til å sitte i viktige fora der beslutninger tas. De vil da bli mer utsatt for hva andre gjør og mener i stedet for å være med å bestemme selv.

Andre kan oppleve å miste formell makt ved en omstilling. Ved å ta bort for eksempel et ledernivå blir maktforholdet forskjøvet, og noen vil miste den formelle makten som var knyttet til nettopp den stillingen. For eksempel opplevde mange dette innenfor vårt sykehus da avdelingssjukepleierstillingene ble borte. Den formelle makten på avdelingen ble forskjøvet oppover til en seksjonsleder som ofte kunne være en lege. Mange av sjukepleierne opplevde et stort tap ved å miste avdelingssjukepleieren som det var mye lettere og enklere å forholde seg til enn en lege som var mer fjern fra det daglige arbeidet i avdelingen. På vårt sykehus er en delvis gått tilbake til den gamle ordningen men skiftet navn til seksjonssjukepleier, enhetsleder eller koordinator. Det har skapt mer ro i avdelingen. På enkelte avdelinger kan det fremdeles være seksjonsoverlegen som har personal- og økonomiansvaret, men det er koordinatoren som egentlig gjør en god del av det daglige arbeidet på avdelingen. For de sykepleierne som er koordinatører er det ikke helt tilfredsstillende å ikke ha personal- og økonomiansvaret når de må gjøre mye av det andre arbeidet.

Uformell makt kan være knyttet til det å utføre kritiske arbeidsoppgaver. Det var noe vi merket godt under flygelederstreiken. Det at mange av flygelederne var sykemeldt kunne lamme store deler av flytrafikken i hele landet. På sykehusene er det ofte legene som kan lamme store deler av virksomheten dersom de er for få eller ikke fungerer godt nok i

samhandling med andre yrkesgrupper. Det kan i andre tilfeller være laboratorietjenestene eller radiologitjenestene som hindrer den videre fremdriften i behandlingen dersom det er manglende kapasitet i tjenesten eller dårlig flyt i arbeidsprosessene. I vår historie var et av målene med omstruktureringen å forbedre både den faglige kvaliteten og arbeidsprosessene. Mange arbeidsprosesser kan effektiviseres for å skape bedre flyt i pasientbehandlingen. Dette er viktige elementer som trenger å forbedres innenfor ethvert sykehus. For mange kan det være en stor trussel hvis alt det gamle blir forkastet til fordel for det nye som ingen vet hvordan vil fungere.

Det å skifte kontor eller få en helt ny plassering av arbeidsplassen kan også være en kilde til motstand for mange. Det å få en ny rolle vil skape usikkerhet for mange. Det vil være å skape uro i den symbolske orden ifølge Jacobsen. Ledelsen på et sykehus sitter ofte i øverste etasje. Det å sitte der kan gi en opplevelse av å være på ”maktens tinde”. Ved en endring kan det bli nødvendig å rokkere på kontorplassene. For enkelte kan det å flytte lenger nedover i etasjene medføre en følelse av degradering. Da vil den fysiske størrelsen på kontoret være veldig viktig å opprettholde.

Maktstrukturer som endres kan det derimot være vanskeligere å gjøre noe med. Ledelsen kan sørge for at endringer i maktstrukturen ikke bærer preg av at noen taper ære, og at man prøver og opprettholde en viss form for innflytelse og involvering for de som har hatt makt. Utover dette vil formell makt være knyttet til formelle roller og slik vil det måtte være. Derimot kan ansatte i organisasjoner som har hatt en autoritær leder støttet av medspillere med uformell makt, oppleve at økt åpenhet og medbestemmelse kommer alle i organisasjonen til gode, inkludert de som inngikk i den gamle maktstrukturen.

5.2.3 Kultur

En annen viktig kilde til motstand kan være forsøk på endring av organisasjonens kultur. Grupper av mennesker utvikler over tid en organisasjonskultur der alle mer eller mindre bevisst erfarer den adferden som kjennetegner gruppa. Det tar lang tid å skape en kultur og derfor tar det også lang tid å avlære en dårlig kultur. Det å stadig komme for sent kan være en del av en kultur som alle har tilpasset seg etter hvert. En annen ting kan være at det er legitimt å sykemelde seg ved en lett forkjølelse. Andre elementer i en kultur kan være at en snakker bak andres rygg så snart de er ute av synet. Denne kulturen kan være internalisert, noe som betyr at verdiene er gjort til ens egne. Mange kan føle det som et angrep mot gruppetilhørigheten dersom noen prøver å endre tillærte vaner i en kultur selv om de vanene og verdiene ikke er gode. Innen helsevesenet har det vært en del av kulturen å ansette fagpersoner som ledere. Det har ikke alltid vært faglig legitimt å ansette personer i lederstillinger som ikke har relevant faglig bakgrunn, selv om de har utmerket lederutdanning og erfaring.

Lederes adferd får ofte stor betydning for kulturen som etableres siden ledere er sterke kulturbærere. I vår historie var det foretrukket en ny leder på bekostning av en tidligere leder. Den nye lederen og dennes fokus på endring kunne derfor sees på som en trussel mot den etablerte kulturen. Kulturendringer kan, hvis de oppfattes som betydelige, være svært krevende fordi nye uskrevne regler skal etableres. Utviklingen av disse kan være tung og smertefull, og kan ofte innebære nye runder med konflikter og uenigheter. Det virket ikke som om alle ansatte var klare for det enda. Det vil derfor være tryggest og mest bekvemt om kulturen forblir uendret.

Det å endre et element i en organisasjon vil automatisk også endre andre elementer. Å få en ny leder vil til en viss grad medføre endringer både i organisasjonens struktur, i arbeidsprosessene og tillegg til i kulturen. For mange kan dette medføre stor motstand mot den nye lederen og det vedkommende står for i forhold til fremtidige endringer i organisasjonen.

Arrangementer vil også være viktig for å forme kulturutviklingen i ønsket retning. Ved å vise at ledelsen tar eventuelle kulturelle forskjeller på alvor og at man møter disse utfordringene med en målrettet prosessplan, vil kulturelle forskjeller virke mindre skremmende og belastende på de ansatte. Å skape forståelse for forskjeller og la de ansatte være med å bestemme hvilken adferd og kultur som er ønsket i organisasjonen, kan snu frykt for forskjeller til en kulturell fornyelse som bidrar positivt i organisasjonen.

5.3 Teknologiske og strukturelle forhold

I følge Jacobsen er helsevesenet å betrakte som en profesjonell organisasjon. En slik organisasjon er kjennetegnet av mennesker med høy formell utdanning. Dette er ansatte med høy kompetanse og som ofte tilhører sterke profesjoner. Eksempel på dette i vår historie er leger og bioingeniører. Begge yrkesgruppene innehar spesialkompetanse og de kan være vanskelig å erstatte. Således vil deres motstand mot innføring av ny struktur og organisasjon være viktig å være klar over om en skal kunne klare å gjennomføre endringene. Dette er også tilfelle i vår historie.

Legegruppa har historisk sett vært en gruppe med mye makt i det norske helsevesenet. Både som enkeltpersoner, som gruppe ved den enkelte avdeling og gjennom sin sterke arbeidstakerforening har de hatt stor innvirkning på utvikling og endringsvillighet ved mange norske sykehus. Mange endringer har blitt utsatt eller ikke gjennomført på grunn av motstand fra legegruppa. Derfor er det spesielt viktig å være klar over hvilke motstandskrefter som finnes mot planlagte endringer innen denne gruppa. Som leder må en være klar over at de er viktig å få med seg fordi de er nøkkelpersonell. I vår historie risikerer de å miste status fordi de innehar en spesiell type kunnskap og noen også innehar posisjoner med status ut fra dette. De innehar altså lederposisjoner på grunn av sin fagkunnskap og ikke lederegenskaper.

I en slik prosess er det igjen viktig å få fram bakgrunnen for at endringene blir iverksatt. Informasjon og at det blir gitt innsyn i framdrift av endringene må prioriteres.

Noen vil kunne føle sin posisjon truet, motsette seg endring og kanskje også se seg om etter ny jobb. På denne måten vil en oppleve at de slutter og som leder vil en ha en utfordring i forhold til de pålagte oppgaver som skal gjennomføres med en spesiell fagkunnskap.

Om nøkkelpersoner forlater organisasjonen i en endringsprosess, må en sette i verk rekrutteringstiltak så snart som mulig. Likevel vil dette ofte forsinke en endringsprosess. Et tiltak som vil være aktuelt er at en forsøker å få midlertidige løsninger gjennom jobbglidning, det vil si at en forsøker å få til at andre yrkesgrupper overtar arbeidsoppgaver i en overgangsfase. Slike tiltak må selvfølgelig kun skje etter en grundig og god overveielse om det er faglig forsvarlig.

5.4 Forhold knyttet til omgivelsene

Endringer i en organisasjon medfører ofte konsekvenser for lokalsamfunnet, både på samfunnsmessig og personlig nivå. (Jacobsen)

Det norske sykehusvesen er i en ”økonomisk krise”, dvs. det brukes mer penger enn det de får bevilget fra Staten. Konsekvensen av dette ser ut til å bli nedskjæringer på budsjettet. Det er satt i gang flere administrative tiltak for å få budsjettene i balanse, noe som medfører omorganiseringer, reduserte innkjøp og endrede rutiner. Sykehus er dessuten i stadig utvikling. De utvikles som følge av ny medisinsk kunnskap og utvikling på det tekniske plan.

I vår historie skyltes endringene behov for etablering av nytt laboratorium, både med hensyn til bygninger, analysemetoder og organisering. I tider med omorganiseringer, endringer og innsparinger blir det mye uro på arbeidsplassen og mange blir redd for å miste jobben. Dette kan medføre usikkerhet og sykmeldinger som følge av depresjoner, noe som ikke bare rammer den enkelte arbeidstager, men også familien og samfunnet. For enkelte ansatte i vår historie vil slike endringer medføre nye og ukjente arbeidsoppgaver, for andre vil det medføre oppsigelser da det ikke finnes passende jobbtillbud i nærmiljøet. Oppsigelser rammer ikke bare den som mister sin jobb, men hele familien og lokalsamfunnet kan også berøres. Følger av arbeidsledighet kan bli depresjoner, noe som ofte vil prege hele familie, føre til utgifter og tapte skatteinntekter til samfunnet og samtidig gjøre det vanskeligere å komme tilbake til yrkeslivet. En oppsigelse kan medføre at hele familier må flytte. Det kan bli vanskelig for to yrkesaktive i en familie å finne passende arbeid. Ved å flytte mister man dessuten nær kontakt med venner, tilhørighet på arbeidsplass og fritidsaktiviteter. Noen velger pendlertilværelsen i stedet for arbeidsledighet. Dette kan være en stor belastning for familien, spesielt i familier med små barn. Pendleren selv kan føle store tap ved å miste jobben, arbeidsmiljøet, det sosiale nettverket på jobb og privat.

Jacobsen fremhever at tilbakemelding fra markedet ofte er uklare i forhold til driften av frivillige og offentlige organisasjoner. Dette stemmer ikke helt med det vi nå ser ved alle endringene som skjer i det norske sykehusvesen, der tilbakemelding fra lokalbefolkningen og politikerne er meget klare og synlige. Det er viktig med informasjon til og medvirkning fra ansatte så tidlig som mulig i prosessen. De uheldige effektene en omorganisering kan ha for forhold knyttet opp mot omgivelsene kan dermed reduseres. Medarbeidere kan, ved sine holdninger til endringene, ha stor innflytelse på menigmanns oppfatning av endringene. Lokalmiljøet må bli orientert også fra ledelsen om hva denne endringen vil innebære, både fordeler og ulemper er viktig å gi informasjon om. Aktuelle samarbeidspartnere må få komme med forslag som kan ha betydning for konsekvensene av endringen. Når det gjelder endringer i forhold til sykehus kan motstanden være svært høy blant menigmann, de fleste har et bilde av at sykehuset må være slik det alltid har vært. Riktig godt begrunnet informasjon og veiledning om hva endringene vil bety i praksis for innbyggerne er nødvendig for å ikke skape store frustrasjoner i regionen. Vår historie beskriver en omstrukturering av laboratorievirksomhet. Noen ansatte kan være redd for hva denne endrede struktur vil si for ekstern bruk av tjenestene laboratoriet tilbyr sine kunder. Blir tilgjengeligheten god nok? Blir de konkurransedyktig mht leveringstid og pris i forhold til private aktører? Det er derfor viktig at kundene blir tatt med på råd og får komme med sine behov.

Det finnes eksempel på at endringer ved lokalsykehus har ført til at lokalbefolkningen ble usikker på kompetansen ved sitt sykehus og heller reiser til andre sykehus for behandling. En slik situasjon kan føre til reduserte inntekter til sykehuset og det kan bli vanskelig å få tak i fagfolk. Oppfatningen om at sykehuset ikke er ”godt nok” kan også skape utrygghet og føre

til at noen flytter fra og samtidig redusere tilflyttingen til stedet, og kan føre til reduserte skatteinntekter til kommunen. Ved en bedre informasjon fra sykehusledelsen til lokalbefolkningen kunne dette vært unngått.

6.0 Konklusjon

I oppgaven vår har vi prøvd å få fram hvordan vi kan redusere motstandskrefter i en endringsprosess. Ved å ta utgangspunkt i en aktuell historie ifra et sykehus, og drøftet det opp mot egne erfaringer og forskjellige teorier, har vi kommet frem til forskjellige motstandselementer som gjør seg gjeldende i en endringsprosess. Vi har i denne oppgaven valgt å drøfte motstandselementer innenfor individuelle og sosiale forhold. Eksempler på slike motstands elementer er: Frykt for det ukjente, mangel på anerkjennelse, tap av sosiale relasjoner og endring av maktforhold.

Gjennom arbeidet vårt med oppgaven erfarte vi at det er mye en kan gjøre for å redusere motstandskreftene i forbindelse med en endrings prosess. Arbeidet må starte med at lederne klargjør tydelige visjoner og mål for arbeidet. Det må videre skapes nødvendig forståelse for arbeidet nedover i organisasjonen slik at alle har den samme forståelsen for behovet og målet for endringsarbeidet. Dette setter krav til en aktiv og god kommunikasjon mellom lederne og arbeidstakerne og på tvers i organisasjonen. Det er lettere å skape forståelse for forbedringer som mål, enn mål som oppfattes som truende eller negative, for eksempel nedskjæringer og nedbemanning. Utviklingsarbeidet bør derfor ha stor sannsynlighet for gevinst. Berørte personer bør i størst mulig grad komme minst like godt ut som før endringen. På den måten vil ingen fremstå som tapere.

Utfyllende informasjon og personlig delaktighet av de ansatte på et tidlig tidspunkt og gjennom hele prosessen kan redusere motstand. Alle som blir direkte berørt bør involveres og gis en reell mulighet for medvirkning. Det er viktig å følge lov- og avtaleverket og gjennomføre endringsprosessen mest mulig demokratisk ved at de tillitsvalgte blir trukket inn på et tidlig stadium. Frykten hver enkelt medarbeider har for hva endringen vil innebære, kan dermed reduseres.

Anerkjennelse vil være en viktig driver for å redusere motstand mot endring. Dette kan oppnås ved at lederne tar de ansatte på alvor gjennom hele prosessen og sammen med ansatte finner løsninger den enkelte er komfortable med. Prosessen må gjennomføres slik at de ansatte føler seg trygge på at de får en rettferdig behandling. Det er viktig å være tydelig på at det arbeidet de har gjort tidligere er verdifullt, men at endringene krever nye arbeidsformer og arbeidsoppgaver. Arbeidstakere kan da få anerkjennelse ved å gis ansvar for ulike arbeidsoppgaver i forbindelse med endringen. For andre vil en fornuftig omplassering og mulige endringer av arbeidsoppgaver være et alternativt tilbud. Ledere og andre som taper posisjon ved en endrings prosess kan møtes ved faglige utfordringer.

Vi fem som har skrevet denne oppgaven har lært mye om motstandskrefter i en endringsprosess og hva vi kan gjøre for å motvirke disse motstandskreftene. Vi tror alle at vi kan få stor nytte av dette i vårt videre arbeid som ledere i sykehus. Vi har sett at holdning, handling, kunnskap og egen bevisstgjøring er viktige momenter når vi skal gjennomføre en endring.

7.0 Litteratur

Hennestad BW og Revang Ø i samarbeid Strønen FH: Endringsledelse og ledelseendring
Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen DI. (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnson S.(2001): Hvem tok osten min? Forlaget WEM3 AS

Klemsdal, Lars (2006): Den intuitive organisasjon. Gyldendal Norsk forlag, Oslo.

Kotter JP. (1995): Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business
Review (mars-april):59-67.

Harsvik T.(SINTEF Helse) og Kjekshus LE. (Institutt for helseledelse og helseøkonomi,
Universitetet i Oslo, 2007).

Forelesninger fra studietur til Vejle sykehus, 1. - 2. mars 2007 Danmark