

”Hva var det jeg sa? -språk som endrer”



Miró: Dialogue of the Insects 1925

Inger Meland Buene
Solveig Hansen
Lisbeth Sommervoll
Svanhild Tranvåg
Eva Bjørstad

Fordypningsoppgave. Nasjonalt topplederprogram. Gruppe nr 5
November 2007

KAPITTELOVERSIKT

	Side
KAPITTELOVERSIKT	2
1. I BEGYNNELSEN VAR ORDET	3
2 .VÅR HISTORIE	4
3. DETTE HAR VI LEST	6
3.1 Språk.....	6
3.2 Sensemaking.....	9
3.3 Organisasjonsbilder	11
4. DETTE HAR VI DISKUTERT	13
4.1 Språk.....	13
4.2 Sensemaking.....	18
4.3 Organisasjonsbilder	20
5. DETTE HAR VI LÆRT	22
6. LITTERATUROVERSIKT	24

1. I BEGYNNELSEN VAR ORDET...

I sykehusene har det i løpet av de senere år skjedd en endring i språket som brukes. Mens det tidligere ble snakket om pasienter, snakkes det nå oftere om brukere eller kunder.

Pasientbehandling blir omtalt som en vareleveranse, samtidig som det brukes verbiord som ”trygghet for tilgjengelighet og omsorg” (Nasjonale kjerneverdier og lederkrav).

Ledere i det norske helsevesen skal være ansvarlige, handlekraftige, endringsvillige, inspirerende og helhetstenkende. Ledere skal også være kommuniserende; ”.....må kunne formidle budskap og profil tydelig mht verdier og mål, opptre med legitimitet og vinne tillit hos *alle* medarbeidere” (Nasjonale kjerneverdier og lederkrav) (vår utheving).

Det er høye resultakrav som stilles til ledere i sykehus i dag. Kortsiktige perspektiver og kriseløsninger har ofte preget ledernes hverdag. Fokus har vært på resultatoppnåelse, men hvordan komme dit? En hyppig brukt definisjon på ledelse er å oppnå resultater gjennom andre. Men hvordan skal en leder klare å formidle et budskap, engasjere og motivere sine medarbeidere for å styre mot en ønsket utvikling, uten å krisemaksimere? Hvordan komme over ”fra kvalmende budsjettbalanse til inspirerende oppgaveløsning”? (Øystein Fossen, forelesning NTLP 25.9.2007). Hvordan skape mening?

Evne til å kommunisere blir ofte omtalt som en av de viktigste egenskapene hos en leder, og i all menneskelig samhandling vil det verbale språket utgjøre en vesentlig del. Hvordan språket brukes, vil derfor være et viktig virkemiddel i all ledelse, kanskje selve kjernen. Det hevdes at ledere bruker 80% av tiden sin på kommunikasjon (Malene Fiol 1991). Vi mener språkets betydning for ledere og ledelse har vært viet alt for liten oppmerksomhet som virkemiddel i kulturdannelsen i norske sykehus.

Når vi uttrykker oss, er det basert på vår egen oppfatning, våre egne bilder av virkeligheten. Dette kan skape innsikt, men kan også virke begrensende og potensielt villedende. Måten vi ordlegger oss på, våre bevisste eller ubevisste valg av språklige bilder vil utøve en påvirkning på våre omgivelser og vår oppfatning av hvem vi er og hva det innebærer.

Med historien vi her presenterer, vil vi ut fra teori og drøftinger belyse hvordan en leder kan fremme eller hemme en ønsket utvikling ved hjelp av språket. Språket en leder bruker kan i

verste fall også villede medarbeiderne og føre en organisasjon i feil retning. Dette vil vi belyse ved valg av metaforer.

Vi ønsker å belyse hvilke potensialer det er for en leder å ha en høy bevissthet om bruk av språk som virkemiddel.

I denne oppgaven fokuserer vi hovedsakelig på språk og den verbale siden ved kommunikasjonen. Vi har således valgt en avgrensning mot den ikke-verbale kommunikasjonen.

“The role of language in this approach is to bring forth reality” (Mc Master 1996:32)

2. VÅR HISTORIE

Alle i arbeidsgruppen var enige om at dette var den beste løsningen. Penger skulle spares, og dette var en måte å gjøre det på. I tillegg ville det forenkle hverdagen for en del av legene ved både medisinsk og kirurgisk klinikk.

Prosessen var med andre ord i gang. Virksomheten ved Lilleby skulle omorganiseres, som det heter. I praksis ville det si at både kirurgi og medisin kom til å trekke ut det meste av sin virksomhet.

Ikke før er referatet fra styrevedtaket lagt ut, før lokalpressen er på saken. Fete typer, sykehusets venner, rasing av tilbudet til Lillebys befolkning.

Med dette som bakteppe starter omstillingsprosessen. Jeg laster ned fra intranettet all tilgjengelig informasjon, fordyper meg i veiledning ved nedbemanning og omstilling, rammeavtaler og guide for omstillingssamtale. Man har kommet skjært ut før, og det skal ikke skje denne gangen!

Jeg kjenner godt de medarbeiderne som skal omstilles, og jeg har den oppfatningen at de opplever meg som en pålitelig og hyggelig person.

Jeg er raskt ute med mitt første besøk, samler alle involverte og orienterer om den forestående prosessen.

”Dette er en helt nødvendig omstilling for vår organisasjon”, forklarer jeg. ”Dette åpner for nye muligheter, og dere får lov til å være med å utforme hvordan vi skal gjøre det”.

Stemningen er god, selv om jeg merker at særlig en av medarbeiderne er negativt innstilt og nokså aggressiv i sine utspill. Det er liten tvil om at hun påvirker de andre.

Dette er noe jeg snakker med den lokale enhetslederen om i etterkant, og vi forsøker å legge en strategi for å bemøte det, . Mange har signalisert at de begynner å bli trette av alle endringene og all usikkerheten som har vedvart over år.

Hele gruppen som skal omstilles inviteres til Stordal for informasjon, og vi presenterer planer for hvordan driften skal føres videre i Stordal og Sandvik. De får komme med sine synspunkter. Jeg har med lederen for poliklinikken i Stordal. ”Dere er en viktig del av vår avdeling , og vi vil vil ha jevnlig kontakt med dere”, forsikrer jeg..

En hel delegasjon reiser til Sandvik, og snakker om det som skal skje: ”Som en følge av denne omstillingen kommer dere til å en ny virksomhet ved poliklinikken, og de innbyggerne som sokner hit vil få et bedre tilbud.”

De er velvillige, for de tilføres jo nye funksjoner. Vi gjør en såkalt SWOT analyse.

Jeg var egentlig ganske fornøyd med prosessen så langt.

Så kommer tilbakemeldningene. Ingen har fått nok informasjon! Hvor er ledelsen hen? Hvem er det som tar ansvar? I Lilleby føler man at ingen engasjerer seg tilstrekkelig, lokalavisen fylles av flammende innlegg. I Sandvik er det plutselig ikke helt åpne armer. De har ikke blitt tatt med på råd, bare blitt presentert for et fullbyrdet faktum. Mennesker som skulle ha vært tatt med inn i forarbeidet har ikke blitt tatt med. Tær har blitt tråkket på...

En nokså komplisert og dels smertefull kabal blir endelig ferdig, og alle er omstilt som skal omstilles. Årsverk er spart. Prosessen er slutført. Funksjoner er ferd med å flyttes, og alt går tregere, selv om det ikke skal det. Henvisninger blir sendt rundt i systemet, ventetiden øker.

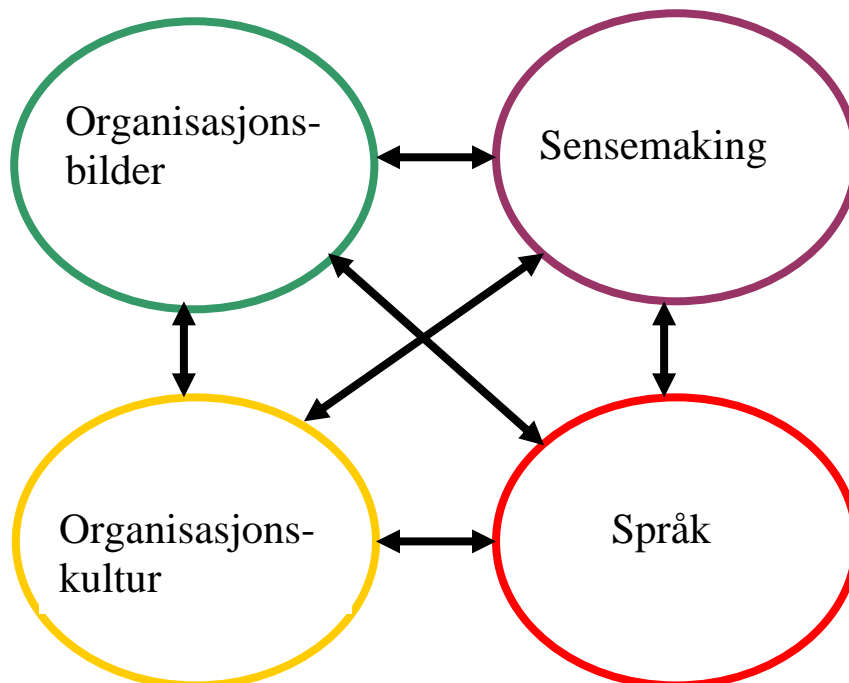
Hva var det som gikk galt her? Gikk noe galt?

3. DETTE HAR VI LEST

Den teori vi primært har valgt å forholde oss til er Gareth Morgan (Organisasjonsbilder.1998) og Karl Weick (Making Sense of the Organization. 2001). I henhold til Morgan er hvordan vi formidler eller oppfatter et budskap avhengig av hvilket indre bilde vi har av omgivelsene.

Weicks begrep sensemaking, om hvordan mening skapes i en kultur, supplerer Morgans bilder av organisasjonen. Gjennom språket uttrykkes organisasjonen. Språket er også et sentralt fenomen for å oppnå en felles forståelse og i kulturdannelsen.

Skjematisk fremstilling av vårt valgte teoretiske grunnlag:



3.1 Språk

”Ledelse handler om å skape resultater gjennom andre, og i hovedsak foregår det gjennom bruk av språk. Som mange har erfart blir det ledere sier innimellom også til virkelighet, enten det er i form av visjoner, strategier, verdier eller handlingsplaner. Når det ledes gjennom bruk av språk, og språk skaper virkelighet, er det nærliggende å tenke at ledelsesutvikling også bør forstås som språkutvikling.” (Winter 2006)

I vår historie er *språk* et hovedtema: Vi ønsker å belyse hvilke potensialer det er for en leder å ha høy bevissthet om bruk av språk som virkemiddel, og hvilken rolle språket kan spille i det å skape en ønsket kultur.

Det sies at ”det er tre mysterier i universet: luft til fuglene, vann til fiskene og språk til menneskene”. Ting som er usynlige for oss eller som ikke er fremtredende i våre liv, forblir mysterier for oss. Det blir de ikke på grunn av *sin* natur, men på grunn av *vår* natur; vanligvis lar vi være å utforske og sette spørsmål ved det som alltid er til stede (Mc Master 1996). I videste forstand er språk kommunikasjon mellom levende vesener, og det verbale språket er en vesentlig del i all menneskelig samhandling.

Selv om ikke folk snakker samme språk, forstår de hverandre hvis de vil, det vil si hvis motivasjonen er kraftig nok til at de vil gå under huden på hverandre.

Derfor er det merkelig at selve språket ofte anses som den største hindringen for å drive ledelse. Selv organisasjoner som i mange år har arbeidet med ledelsesutvikling, har vanskeligheter med den interne kommunikasjonen om hvor man vil hen sammen og hvordan man kommer dit sammen (Johnsen, Vanebo, Busch 1995).

Språket er et viktig virkemiddel i all ledelse, kanskje selve kjernen. Mening blir skapt gjennom språket, og språket påvirker hvordan vi samhandler. Et hensiktsmessig og enkelt språk som alle forstår, bidrar til god kommunikasjon. Det ligger makt i å beherske språket på en slik måte at det fenger og engasjerer og får folk til å ”trekke i samme retning”. Vårt valg av språk bestemmer eller begrenser vårt handlingsrom. Hva vi sier og hvordan vi sier det er viktig i utøvelse av ledelse. Språket vi bruker, sier også noe om oss på samme måte som vårt ansikt og vårt blikk.

En omskriving fra Søren Kierkegaard: ”Når du skal snakke til noen, må du kjenne deres forutsetninger, språklig og intellektuelt”.

“When I barely understood something, I kept it in a scientific jargon. When I really comprehended it, I was able to explain it to anyone in a language they understood. Understanding evolves through three phases; simplistic, complex, and profoundly simple.” (Schutz, 1979: 68-69.)

For å oppnå endring og utvikling i en organisasjon, må vi først endre måten vi snakker på. Gjennom språk blir visjoner og forestillinger virkeliggjort. Organisasjoner blir det de *tror* de er - og det de *sier* at de er.

“To begin to change anything, we must change the way we speak about it. And as we begin to alter the way in which we speak about something, we begin to change our experience about it. The process is an interactive loop.”(Mc Master 1996.)

Språket er viktig for kulturdannelse. Språket er ”limet” i en organisasjon. Den holdes sammen gjennom språket, gis mening gjennom språket og skiller seg fra andre organisasjoner gjennom språket. Like viktig er det at menneskene i organisasjonen forstår og lytter på sin unike måte (Mc Master 1996).

Språket er både en konkret del av vår omverden og et abstrakt bilde av de mål og midler vi beskjeftiger oss med. Ved hjelp av språk skaper vi modeller (forståelsesrammer) av den omverden vi vil ha styring på. Derfor er kontinuerlig språkskaping så viktig, spesielt i en så relativt ny ”idrett” som ledelse (Johnsen et al 1995).

Ifølge Johnsen et al (1995) har vi ikke ennå et generelt ledelsesspråk, men en terminologi er under utvikling. Ledere vil anvende det språket de selv behersker. Og det språket man behersker, er det språket vi har lært under utdannelsen.

Derfor har vi juridisk, administrativ og kommersiell språkbruk. Ulike organisasjoner, fag og yrkesgrupper utvikler ulike spesifikke språk. Ikke bare er språket forskjellig, men også betydningen og forståelsen av ordene. Virkelighetsoppfatningen formes av språkbruken, som igjen formes av fagbakgrunn og oppgaver (Mc Master 1996).

Winther (2006) skriver også om det han kaller ”group-thinking” i lukkede språklige fagmiljøer. Fagspråket påvirker de språklige metaforene og begrepene vi bruker som igjen påvirker våre handlingsalternativer og de mulighetene vi ser.

“Different speaking will change the thinking and different thinking will change the speaking in a spiral of accelerating impact.” (Mc Master 1996.)

3.2 Sensemaking

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”(Bang 1998:23). En organisasjons kultur kan gi oss kodene vi trenger for å forstå ting, hendelser og symboler.

Det å forstå og prøve å påvirke kulturen i ønsket retning, anser vi som svært viktig i en leders arbeid med endring og påvirkning. Vi vet at en leders virkelighet ofte er basert på lite evidens og sikre fakta.: ”Most managerial situations contain gaps, discontinuities, loose ties among people and events, indeterminacies, and uncertainties. These are the gaps that managers have to bridge. It is the contention of this argument that managers first think their way across these gaps and then, having tied the elements together cognitively, actually tie them together when they act and impose covariation. This sequence is similar to sequences associated with self-fulfilling prophecies” (Weick 2001:348). Dette betyr at en forankringsprosess må pågå hele tiden, også i situasjoner preget av større eller mindre usikkerhet. Beslutninger må tas raskt.

Kulturen er organisasjonens felles virkelighetsforståelse og fungerer som et kart vi kan navigere etter. Det er filteret som medlemmene tolker virkeligheten gjennom og som hjelper dem å skape mening. Trice og Beyer (1993) hevder at det er menneskers ønske om å takle usikkerhet og skape orden i sitt liv som gjør at kulturer vokser frem. Kulturen styrer adferd ved å gi modeller for handling, den integrerer nye medlemmer i organisasjonen og reduserer angst og stress. Blant annet kommer kulturen til uttrykk gjennom språket som brukes.

Vi vet at organisasjoner hele tiden bestreber seg etter å tilpasse seg det ytre miljø og lede sin interne tilpasning. Internt utvikler medlemmene et felles språk og felles begrepskategorier. Det gjør at man kan kommunisere med hverandre og forstå hverandre. Resultatet vil bli at man da deler et grunnleggende sett med kognitive strukturer (Schein 1985).

Vår historie gjorde oss nysgjerrige på hva vi egentlig vet om hvordan informasjon blir tolket, hvilke signaler blir oppfattet og hvordan forstå hva som skaper en felles forståelse i en organisasjon. Språk er et helt sentralt fenomen for å oppnå en felles forståelse som

utgangspunkt for kulturdannelse og en ønsket utvikling. Weicks teori om sensemaking belyser en forståelse som kan ligge til grunn som basis for språket som fenomen.

Karl Weick (Weick 2001) beskriver organisasjoner som en samling av mennesker som hele tiden prøver å forstå hva som skjer rundt dem. Han mener at organisasjoner er løst sammensatte systemer hvor de enkelte deltakerne har stort spillerom i å tolke endringer i omgivelsene og sette i scene sine egne representasjoner av den ytre realitet. Den sentrale informasjonsaktiviteten er å løse flertydigheten i informasjonen som omhandler organisasjonens omgivelser: Hva er det som skjer? Hvorfor skjer dette? Hva betyr det? Denne sense-makingen gjøres alltid retrospektivt, siden vi ikke er i stand til å skape mening i hendelser og handlinger før de har oppstått, og vi kan da skue tilbake i tid og konstruere deres mening.

Weick bruker metaforen kart-tegning om sense-making: For ethvert terreng er det uendelig mange måter å tegne et kart på. Men ved sense-making skifter terrenget hele tiden, og oppgaven blir da å kunne skissere et øyeblikks stabilitet i dette terrenget som hele tiden flyter.

Flertydighet i organisasjonen reduseres ikke ved at mer informasjon blir gitt. Men informasjonen som blir gitt må være kvalitativt rikere. Det å gjøre ting mer komplisert, kan føre til at ethvert forslag setter i gang responser som bekrefter den merkelappen.

Weick beskriver hvordan små-skala mikro commitment på adferdsnivå kan ha konsekvenser på makronivå. Sense making er et forsøk på å lage mikro-stabilitet under kontinuerlig forandring. Mennesker lager mikro stabiliteter ved sosial commitment, hvilket betyr at interaksjoner blir meningsfulle og at både interaksjonene og meningene vil bli gjentatt. Sannsynligheten for å kunne dele er økt dersom sosialisering prosessen i organisasjonen er fokusert på språk, hvilket er av spesiell betydning for sosialisering av nykommerne i organisasjonen.

Mennesker bruker minst tre verbale verktøy for å legge mening til erfaring: Merkelapper (sier hva ting er), metaforer (sier hvordan ting er) og banaliteter (standardisering, - sier hva som er normalt). Alle disse tre forbinder nåtiden med fortiden, benytter seg av definisjoner fra fortiden på dagens vanskelige spørsmål, og sørger for uimotståelige forestillinger *dersom* disse forestillingene er delt (Weick 2001:20).

Måten man kommuniserer på, i tillegg til felles kognitive strukturer, skaper konsensus i organisasjoner. Det er når de kognitive strukturene og aktive valg glir over i hverandre, at essensen i sense-makingen er oppnådd: "Sense making in organizations creates a structure of shared meanings and understandings based on which concerted action can take place." (Choo 1998:79.)

3.3 Organisasjonsbilder

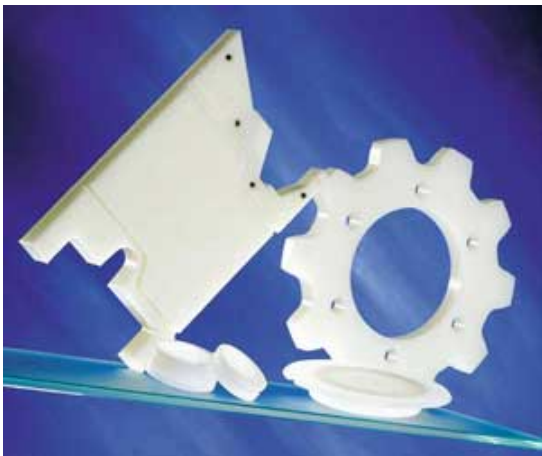
Vi har valgt å bruke Gareth Morgans "Organisasjonsbilder"(1998), der han beskriver at alle teorier om organisasjon og ledelse bygger på hvilke indre forestillinger eller bilder vi har. Hvordan vi formidler eller oppfatter et budskap vil være avhengig av hvilket indre bilde vi har av omgivelsene og vår plass i dem. I vår historie vil dette være avgjørende for hvordan lederen velger å tilnærme seg oppgaven sin. Det vil være bestemmende for hvilken strategi som benyttes, både når det gjelder hvilke personer som involveres, i hvilken rekkefølge og i hvilken sammenheng. Hvilke ord som velges er følgelig heller ikke tilfeldige, i følge Morgan, men vil gjenspeile lederens oppfatning av seg og sin organisasjon. Det samme vil gjelde for mottakerne.

Morgan hevder at ved å benytte ulike metaforer for å forstå organisasjonens komplekse og paradoksale karakter, vil vi kunne utforme og lede dem på måter som vi tidligere ikke ville trodd var mulig . Utfordringen er å trene seg i å bruke metaforer for å se ting på en frisk måte, forstå og skape situasjoner som lar seg organisere eller lede. Ved hjelp av ulike måter å forstå organisasjoner på, kan ledere makte å møte utfordringer forskjellig. Abstraksjoner og metaforer kan være til hjelp i formidlingen for å skape felles forståelse. En utfordring er det også å velge passende metaforer i en verden med stadig økende mangfold. Vi skal nå frem til personer med ulik alder, kjønn og nasjonalitet.

Vi forstår og forholder oss til organisasjonen på en bestemt, men begrenset måte.

Organisasjoner er komplekse, motsetningsfylte og uklare, og den virkelige utfordringen blir å håndtere denne kompleksiteten. I følge Morgan må ledere som vil oppnå resultater lære seg kunsten å "lese" og forstå de situasjonene de møter, og som de skal prøve å styre.

Han viser til at våre vante forestillinger om organisasjon og ledelse ofte bygger på forestillinger av mekanisk eller biologisk karakter. Dette virker de inn på hvordan vi uttrykker oss til daglig. Morgan beskriver blant annet organisasjoner som maskiner, og viser hvordan denne tenkemåten fremmer utviklingen av byråkratiske organisasjoner. En målsetning vil da være at de skal fungere knirkefritt og effektivt. Man har en råvare, en prosess og et produkt langs en rett tidslinje. Ved en slik tenkning vil en prøve å organisere og lede på en mekanistisk måte. Organisasjoner som er konstruert etter mekanistiske prinsipper, vil ha store problemer med å tilpasse seg endrede omgivelser. De er ikke utformet med sikte på nyskaping. Menneskelige egenskaper og særtrekk blir skjøvet i bakgrunnen.



Mekanistiske definisjoner av jobbsansvar oppmuntrer i følge Morgan, *de facto* medlemmene av en organisasjon til ansvarsfraskrivelse. Det utvikler av typen ”det er ikke mitt bord” eller ”jeg gjør det jeg blir fortalt jeg skal gjøre”. En mekanistisk organisasjon legger en demper på initiativ og oppfordrer til å adlyde ordre, holde sin plass i rekkene og unnlate å interessere seg for, eller stille spørsmål ved det de gjør (Morgan 1998).

En annen metafor som ofte benyttes er å betrakte organisasjonen som en biologisk organisme. Den setter søkelyset på organisasjonenes ”behov”, og deres forhold til omgivelsene. Organisasjoner kan i denne sammenhengen betraktes som organismer i naturen, der ulike arter tilpasses ulike miljø. I motsetning til de mekaniske teoriene, som ser bort fra det ytre miljø, blir dette i den organiske modellen vektlagt sterkt. Organisasjoner vil, betraktet som organismer, være i kontinuerlig samvirke med sine omgivelser, og ha overlevelse som primær oppgave. Overlevelse er en prosess og ikke et mål. Ledelse blir i denne forbindelse å se alle ”behov” som må tilfredstilles for at organisasjonen skal overleve. Indre og ytre miljø må avstemmes og alle delsystemers behov, strategi, struktur og teknologi må tilfredstilles.

En annen vinkling kan være å se på organisasjonen som en hjerne. Hvilke konsekvenser vil det medføre? Da rettes oppmerksomheten mot informasjonsbearbeiding, læring og intelligens. Man vil da fokusere på evne til å fornye seg og være fleksibel.

En kan også undersøke forestillingen om organisasjoner som en kultur. Da er organisasjonen å finne i de ideer, normer, verdier, ritualer og trosforestillinger som opprettholder den som sosialt konstruert virkelighet. Et slikt perspektiv har tiltrukket seg økt oppmerksomhet de siste årene. Kulturmetafor innebærer en "frisk måte" å tenke organisasjon på – å skape en ny livsform!

Metaforer omgir oss overalt og er en del av dagligtalen. Vi "slanker organisasjonen" eller "skjærer vekk daukjøtt". Vi er "i samme båt" eller passer på at vi ikke "kaster barnet ut med badevannet". Samme metafor kan formidle ulikt budskap til ulike grupper eller personer. Vi kan se på samme "bildet" men ha forskjellig opplevelse av det. Erfaringer, kultur og faglig bakgrunn vil prege vår tolkning. Metaforer er nyttige og gir muligheter til å kommunisere om vanskelige ting på en enkel og forståelig måte. Metaforene inneholder både fakta og følelser. De har mulighet til å si noe om det abstrakte eller usagte, og er derfor er de kraftfulle redskaper. Bruk av metaforer gir ledere en unik sjanse til å snakke til "hjertet" og "hodet" samtidig (Njå 2006).

4. DETTE HAR VI DISKUTERT

4.1 Språk

"Kick-off eller begravelse"?

Den nye direktøren entret podiet. Flere hundre mennesker ventet spent på hva han ville si. "Motivasjon for fremtiden" hadde det stått i informasjonsskrivet som var sendt rundt til de ansatte. Direktøren så knapt på de ansatte før han samlet seg om overheadprosjektøren og de 35 plansjene han skulle gjennom. Medarbeiderne satt i halvmørket og stirret på plansjene med tall og kurver og paragrafer og prinsipper mens direktøren messet monotont. Etter en drøy time var han ferdig. Folk presset seg på for å komme seg ut, gå på do, få en røyk eller kanskje en kopp kaffe. To kvinner snakket sammen mens de dro sigarettesken opp av vesken.

-Du sa den ene-var dette et kick-off?

-Nei,sa den andre.-Det var en begravelse.

(Grødal,R.1999,s 30-31)

Et felles språk er en avgjørende suksessfaktor for samskapning av felles visjoner og strategier i en kunnskapsbedrift. Felles forståelse skapes gjennom et felles språk som alle forstår og finner meningsbærende. En leder må lytte og være i dialog med sine ansatte for å skape engasjement. Utfordringen blir ikke å overtale men å motivere ved å beskrive en ny situasjon som kan føre til endret måte å tenke på. Endret tenkemåte vil igjen endre måten man omtaler og opplever fenomenet. Ledere må beskrive, gjerne med nye uttrykk, en ønsket fremtid. Ved å bli mer bevisst det språket man velger både når det gjelder innhold og konsekvens kan man bidra til å skape en kultur hvor endring lettere lar seg gjennomføre.

I vår historie er lederens mål å oppnå mer hensiktsmessig drift. Økonomi er hovedfokus, og det handler følgelig om at ansatte kan miste jobben eller bli omplassert. Det er viktig for lederen å formidle at det handler om å etablere et nytt og bedre tilbud til befolkningen. Fokus er, i tillegg til økonomi, på mer spennende arbeidsoppgaver, på kjernevirksomheten som er pasientbehandlingen.

Hvordan dette budskap oppfattes av medarbeiderne, de bilder de danner seg, avhenger av språket som ble brukt. Er glasset halvfullt eller halvtomt. Formidlingen av budskapet er avgjørende for hvordan det blir oppfattet. "Språket skaper det det nevner." Ledere kan påvirke kultur og adferd ved å bruke språket mer bevisst.

Prosessen kunne blitt en annen hvis de positive effektene ved omstillingen hadde vært trukket mer frem og forankret hos medarbeiderne. En kan jo spørre seg om formuleringen om hensiktsmessig drift ga mening og motivasjon for Lillebys medarbeidere.

Fokus på det positive i en fremstilling må samtidig balanseres opp mot realitetene. Det er faktisk ikke alt en leder har kunnskap om eller innflytelse over. Men det at lederen ikke vet er også en informasjon som kan være formålstjenelig å formidle. Vår leder gav medarbeiderne lite informasjon om prosessen fram til beslutningen var fattet. Hun visste at det var medarbeidere som burde ha vært involvert på et tidlig tidspunkt som var blitt utelatt.

Dette valgte hun ikke å snakke om, men å gå rett på den beslutning som var fattet. Hadde hun innledet med en noe mer ydmyk tilnærming også i forhold til prosessen kan det tenkes at hun hadde fått en mer nyansert forståelse for beslutningen. Ærlighet, oppriktighet og eierskap til budskapet i formidlingen vil styrke lederens troverdighet. For de som eventuelt kan miste jobben eller bli omplassert, er det av stor betydning at de opplever en leder som har forståelse for, og bekrefter deres usikkerhet og bekymring. Å fremstille endringen som en idyll og overdrive de positive resultatene av omstillingen, signaliserer liten innsikt og innlevelse, og vil dermed virke mot sin hensikt.

Språket vi bruker påvirker kulturen i en organisasjon og skaper felles forståelse. Utfallet av prosessen i vår historie kunne blitt annerledes om lederen hadde forstått bedre språkets makt. Da ville hun ha valgt et annet ”bilde” og brukt et annet språk.

Et enkelt språk tar hensyn til det publikum det skal henvende seg til og skaper tillit. Et vanskelig tilgjengelig språk skaper usikkerhet og avstand.

De fleste ledere er opptatt av å skape trygghet for sine medarbeidere. Dette krever kjennskap til kjerneverdier. Hva er det som skaper mening? Hva er det av betydning at jeg vet og sier noe om? Hvilke faktorer er de viktigste å konsentrere budskapet omkring. Hvor ligger frustrasjoner og hvordan har denne gruppen for vane å reagere.

Enhver organisasjon/faggruppe vil danne sitt eget språk, sjargong/stammespråk. Innad i gruppene fungerer dette

språket utmerket, men utad kan det lett miste sin mening eller bli misforstått. Det gir ulike faggrupper dyp innsikt i eget språk, men kanskje skylapper når det gjelder andre ”stammers” språk. En slik

group-thinking gir ledere i kunnskapsbedrifter som helsevesenet en ekstra utfordring. De fleste personalgrupper vil være sammensatt av ulike profesjoner med ulikt ”språk” og ulik tolking av innhold og budskap. Et enkelt språk vil gi mindre rom for misforståelser og fortolkninger.



Økonomenes inntogsmars i helsevesenet har vi de siste årene gitt oss en klar dreining mot et mer bedriftsøkonomisk språk. Kunde, produksjon og resultat er blitt en del av vår dagligtale. Dette har tildels provosert de ulike fagprofesjoner fordi de mener det ikke tar hensyn til kvalitet, det skaper avstand og setter ”prislapper” på pasientene og behandlingen. Når sykehusene i dag har innsatsstyrt finansiering og snakker om effekt og resultatmål, så mener mange at dette er på bekostning nettopp av kvalitet. Det bringer mange nye ladete ord inn i språket vårt, og gjør at vi som ledere må ”trø varsomt” i ordvalg, slik at vi unngår å få negative diskusjoner og temperatur rundt disse begrepene. For medarbeiderne i pasientnære oppgaver vil heller ikke ordene nødvendigvis gi noen mening.

I andre situasjoner, som i møte med overordnede eller økonomikonsulenter, vil slik terminologi være forventet og riktig. Poenget er bevissthet omkring å nyansere språkbruk etter det publikum det skal formidles til. Ledere er ofte i en vanskelig ”skvis” med ansvar både for fag, kvalitet og økonomi. Å balansere hensyn og språkbruk, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, er derfor ingen enkel oppgave.

Vi må formidle et budskap på en troverdig og forståelig måte, og vi må selv tro på det vi sier. Det går ”inflasjon” i bruken av enkelte ord. De assosieres etter hvert med noe annet enn det opprinnelige og mister sin betydning. Et eksempel på det er ordet ”utfordring”. I utgangspunktet et positivt ladet ord for de fleste. I helsevesenet assosieres det etter hvert med problemer, underskudd, innsparing, oppsigelser og mer arbeid for mindre penger. Det kan derfor være vanskelig å benytte seg av ord som ”utfordring”, da det i medarbeidernes ører omformes til ordet ”problem”. Slik oppnår man ikke den motiverende effekt man ønsker. Forkledningen avsløres umiddelbart. Lederens troverdighet kan bli svekket, og budskapet når ikke lenger frem. Mottakeren er skrudd av.

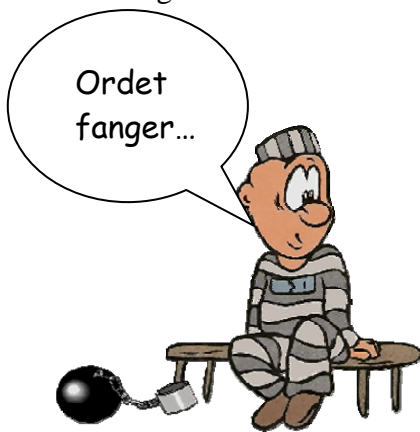
Vi adapterer også nye ord uten å reflektere over innholdet i dem. De er da ord uten innhold - ”ballonger” Det er viktig at vi fyller disse ”ballongene” med mening. Et slikt ord i vår bransje er i tilknytning til ordet ledelse. Vi putter på ”enhetlig”. Også etter helsereformen snakker vi om enhetlig ledelse, men hva betyr det egentlig?

Utfordringen for vår leder er å gjøre budskapet spennende, å skape engasjement og eierforhold til prosessen. Samtidig er det en utfordring å få medarbeiderne til å kjenne seg igjen i budskapet og føle seg forstått. Når vi kommuniserer, må vi være oss bevisste hvem vi

snakker til og hva vil vi oppnå med det vi sier. Når lederen i Lilleby bruker ord som ”omstilling” og ”dere skal få lov å være med på” så markere hun operasjonalisering og en avstand til sine medarbeidere.

Valg av språk bestemmer langt på vei lederens handlingsrom. Den virkelige utfordringen er å forstå kulturen i den hensikt å kunne påvirke gjennom språk og lederadferd. Lederskap handler om å oppnå resultater gjennom andre, om sosial påvirkning, og om kommunikasjon.

”Bad language results i weak leadership – a leader cannot be a good leader if he cannot express his thoughts in strong and clear words which others pay attention to” (Vigdís Finnbogadóttir – Ukeavisen ledelse, 5.mai 2006).



Omstilling, forandre og forbedre er ord som brukes av lederen i Lilleby.

Lederen i vår historie hadde neppe et bevisst forhold til de ordene hun brukte. Hun hadde ikke en gjennomtenkt tilnærming til hvordan budskapet skulle presenteres, eller hvilke strategier hun skulle velge for å oppnå noe hos tilhørerne. Vi mener det ville være mulig ved endret tilnærming å gi medarbeiderne en mer meningsfull opplevelse av dette budskapet. Slike overveielser bør gjøres i forkant, slik at det kan tas hensyn til allerede ved oppstart av prosessen.

Dersom det hadde vært medarbeiderne selv som hadde kommet med forslag til løsningen utfra et definert mål for pasientbehandling og service, faglig vekst og utvikling for personalet kunne resultatet blitt noe annerledes. Var innvolvingen av medarbeiderne god nok for den senere prosessen? I kunnskapsbedrifter forventer våre medarbeidere å bli tatt med i planlegging og strategiarbeid. De gode ideer og forslag til løsninger kommer ofte fra dem som har ”skoene på”. Våre mest kompetente medarbeidere er nederst i den organisatoriske- og ledelsesmessige pyramide. Dette stiller krav til ledelsesmessig kompetanse og klokskap i valg av tilnæringsmåte.

Siden språket spiller en så viktig rolle for kulturdannelse, er det et viktig ledelsesverktøy. Endret språk gir endret adferd. Lederen må forstå betydningen og kraften i språket. Mening

blir skapt gjennom språket og påvirker hvordan vi samhandler. Språk kan hemme eller fremme ønsket kultur. En god metafor gir gode assosiasjoner og skaper motivasjon og energi. Vi fant ingen slike i fortellingen fra Lilleby.

Noen av de topplederne vi har møtt i dette programmet, og som har gjort sterkest inntrykk, har hatt en enkel språkstil og fremstilling. De klarer å formidle verdier og mål på en forståelig og lettfattelig måte, slik at det er lett å få eierforhold og finne mening i budskapene. Som sykehuset i Vejle som hadde visjonen ”Sunn fornuft”. En god veiviser for alle ansatte.



”The way people talk about the world has everything to do with the way the world is ultimately understood and acted in.”
(Eccles, R.G og Nohria. 1992:29)

4.2 Sensemaking

I vår historie var alle i arbeidsgruppen enige om at den valgte løsningen som et innsparingstiltak var den beste. Deltakerne ble til slutt enige, uten at vi tror alle de impliserte tolket den underliggende situasjonen likt. Dette er et eksempel på at man i en organisasjon uten et felles meningssett, likevel kan komme frem til en løsning hvor man handler.

Lederen benyttet seg av *logiske argumenter* for å forene de ulike aktørene. Vår leder gjorde alt riktig etter de gjeldende prosedyrer for omstillingsprosesser i det aktuelle sykehuset. Det ble gjort utredninger og analyser med formålet så høyt presisjonsnivå som mulig på valg av løsning. Dette kan på sin side igjen kanskje vanskeliggjøre for lederen å bruke et noe mer ”utydelig språk”, et språk som åpner opp mer enn det lukker.



Fordelen med på benytte seg av et noe bredere og upresist språk, evt med bruk av metaforer, er at det skaper en tvetydighet, som derigjennom kan nedtone uenighet.

I tillegg til forankring i arbeidsgruppen, ville det her også vært viktig med felles forståelse og forankring på flere nivåer: Hos medarbeiderne, i den enkelte avdeling/klinikk, på det enkelte sykehus, felles mellom sykehusene og i lokalsamfunnet. Prosessen i denne historien beskrives å komme i gang *etter* at arbeidsgruppen hadde avlevert sin innstilling. Det som fremkommer tyder på lite felles overordnet forståelse av hva organisasjonen står for både internt og i lokalsamfunnet. Man kan her spørre seg om situasjonen hadde vært en annen dersom organisasjonskulturen hadde vært tydeligere og hatt en sterkere konsensus på kjerneverdier og –oppgaver, og at dette hadde vært formidlet klart ut. I følge Morgan bygger vellykkede organisasjoner heldekkende kulturer rundt felles normsett, verdier og forestillinger (Morgan 1998).

Vi kan danne oss hypoteser om at denne organisasjonen hadde felles faglige begrepskategorier, men at vokabularet for overordnede begreper knyttet til en felles organisasjonskultur ikke i like stor grad var tilstede. En manglende bevissthet på dette overordnede nivå, vil kunne medføre vansker med å forankre en utvikling som ikke er knyttet opp til behandlingen av enkeltpasienter eller pasientgrupper. Det vil sågar kunne sterkt vanskeliggjøre en slik prosess, dersom forankringen og forståelsessettet ensidig er knyttet til den enkeltes profesjons- eller fagkultur.

Vi vet fra Weicks teori om sensemaking at informasjon tolkes inn i den virkeligheten den enkelte befinner seg i. Det er viktig for den enkelte å finne mening. Tolkningen blir ifl Weick alltid gjort retrospektivt. Det er først i etterkant at den enkelte reflekterer over hvilken betydning det har for den enkelte. I vår historie kom da også kritikk og misnøye frem først i etterkant.

I alle sammenhenger der vi får formidlet et budskap, vil den enkelte trekke ut det de mener er hovedbudskapet ut fra den enkeltes egne forventninger og referanserammer. Detaljer utelates og budskapet tolkes inn i ”hva betyr dette for meg.”

Vi vet også at det å lykkes sammen, er med på å skape en vinnerkultur og en følelse av fellesskap. En god leder sørger for noen seire i egen organisasjon og bidrar til at disse blir lagt merke til, også langt utover egen organisasjon.

4.3 Organisasjonsbilder

Vår oppfatning av verden og vår plass i den er grunnleggende metaforisk i sin natur. De fundamentale konseptene i en kultur vil samsvare med den metaforiske strukturen, og dette vil igjen komme til uttrykk gjennom språket vi bruker. Hvordan er person oppfatter et budskap, og hva det innebærer, er en funksjon av budskapets objektive mening og hva vedkommende tror om verden, og sammenhengen budskapet ytres i. (Lakoff 2003) Ord alene kan ikke forandre virkeligheten. Men ord kan medføre endringer i vår oppfatning av virkeligheten, og dermed hvordan vi agerer.

I vår historie følger vi en prosess fra beslutning til gjennomføring. For å forstå hva som hender må vi forstå organisasjonen dette handler om. Hvilket bilde har de ansatte av seg selv og sin organisasjon, og hvordan samsvarer dette med måten lederen formidler sitt budskap på?

Dette vil være avgjørende for utfallet. Det fremkommer at lederen har sittet i en arbeidsgruppe som har hatt økonomisk lønnsomhet som hovedfokus, mens det som tilleggseffekt også ville gi en gevinst for en personellgruppe, nemlig legene. Det er dog ingen leger i den personellgruppen som berøres mest. Uten tvil ligger det her en betydelig utfordring i å formidle budskapet på en slik måte at de involverte kan se en hensiktsmessighet i det for egen del.

Ved å studere ordvalget i historien kan man ane at det finnes en grunnleggende mekanistisk tilnærming i organisasjonen. Her brukes begreper som *omstillingsprosess* og guide for *omstillingssamtale*. Hva slags assosiasjoner og følelser er dette egnet til å frembringe hos den som skal bli ”omstilt”? Får vi lyst til å bli med på en omstilling, hva betyr det egentlig? Det innebærer åpenbart en forandring, men til det bedre eller til det verre? Her fornemmer man at medarbeiderne betraktes som ledd i en produksjonslinje, der egen medvirkning i liten grad er etterspurt. *Omstilling* er i sin natur passivt, og ikke noe som krever initiativ fra den som blir omstilt. Lederen har et ønske om å formidle at den nye modellen vil gi nye og spennende oppgaver, og gi et bedre tilbud til befolkningen samlet sett. Kunne man tenke seg at lederen ved å invitere de ansatte til å delta i en *forbedringsprosess* ville fått et annet utgangspunkt?

Dersom vår leder hadde hatt et indre bilde av sin organisasjon som en organisme, et levende vesen, er det sannsynlig at hun ville valgt andre språklige bilder for å formidle sitt budskap.

Kanskje er dette ikke snakk om en ”omstilling”, men en *nødvendig beskjæring* for å sikre *livskraftig vekst* videre? Eller er *slanking* påkrevet, slik at man blir kvitt overflødig vekt? Det kan hende at organisasjonen har blitt for tung og treg, kanskje rett og slett syk av vellevnet, slik at det må en *trimming* til for at den skal bli *sunn og frisk* og konkurransedyktig.

Ved å betone fordelene ved en sunn og sterk organisasjon, og etterspørre medarbeidernes hjelp for å bevare den gode helsen i organisasjonen slik at den kan utvikle seg og leve lenge, kan det hende at bildene som dannet seg hos de ansatte ville vært noen andre. Prosessen vil dermed kunne betraktes som en nødvendig tilpasning. Hvordan dette fremstilles, om man vil bli kvitt unødig daukjøtt eller om man vil stelle og pleie og dyrke, vil nødvendigvis ha en avgjørende innvirkning på resultatet.

Hvis lederen velger å tilnærme seg organisasjonen som et tenkende vesen, en *hjerne*, med evne til å tenke selv og endre atferd, vil strategien nødvendigvis bli en annen. Da betrakter hun sine medarbeidere som informasjonsbearbeidende og nyskapende. Dette gir et helt annet utgangspunkt. Hennes ordvalg vil speile dette, i form av å fokusere på forståelse av *behovet for å fornye seg, forholde seg til realitetene, være lærevillige og fleksible*. Ved å stimulere de øvrige involverte til å delta aktivt i prosessen, og signalisere at det var behov for deres kompetanse i det videre arbeidet, kunne denne lederen trolig ha oppnådd et annet resultat.

Enhver organisasjon vil ha sine tradisjoner, sine ritualer, normer og verdier. Dette kan betraktes som organisasjonens kultur, og vil gjenspeiles i de metaforer som benyttes. Her finner vi selve grunnlaget i en organisasjon, og dette kan brukes aktivt i ledelse. Det forutsetter at man kjenner organisasjonen godt, for nøkkelen ligger i gjenkjennelse hos mottakeren. Ved bevisst å bruke denne kunnskapen kan man finne veier til å oppnå en ønsket utvikling.

I vår historie har lederen svært god kjennskap til organisasjonen og er selv en del av kulturen. Det i seg selv kan både være et hinder og en styrke når man skal påvirke andre innenfor samme kultur. Hvis man tror at man er mer lik de andre enn det man i virkeligheten er, kan valget av ord og språklige bilder allikevel bli galt, slik at man skaper avstand i stedet for nærhet og gjenkjennelse. På denne måten er det lett å trå feil, og herved oppnå det stikk motsatte av fellesskapsånd og felles målforståelse. Kanskje er det dette som er årsaken til at vår leder ikke klarer å formidle sitt budskap slik at det når frem? Til tross for at denne lederen

var godt kjent i organisasjonen og opplevde seg å ha stor tillit, var det ingen som synes at det var gitt god nok informasjon eller at ledelsen hadde nok ansvar. Det var ingen reell opplevelse av delaktighet hos de som ble berørt, og da blir det mindre viktig om endringen utenfra sett var positiv eller negativ for de enkelte.

Språklige bilder har en stor betydning for hvordan en situasjon blir oppfattet og tolket, og derigjennom også for den påfølgende handling. Dette er det viktig for en leder av en organisasjon å være oppmerksom på. Her ligger det store muligheter for å oppnå ønskede resultater, men også en betydelig fare for å mislykkes. Metaforer setter sterke følelser i sving hos en mottaker, og det er en stor utfordring for en leder å bruke dette på en hensiktsmessig måte. Det krever høy grad av bevissthet i forhold til eget ordvalg, også i det daglige.

Det er snart gjort å trå feil. En styreleder i et helseforetak brukte uttrykket ”veien blir til mens vi ror”. Hvilke bilder er det som oppstår hos tilhøreren? Ser man en leder som ”er ute og ror”, og ergo har et bortforklaringsbehov? Og som i tillegg sitter med ryggen mot fartsretningen, og umulig kan ha målet i sikte? En annen brukte uttrykk som ”krigssone” og ”Norges Irak”. Hva gjør det med de som hører på, og ikke minst, hva gjør det med denne lederens tilnærming til situasjonen? Hvordan påvirker dette hans muligheter til å lykkes?

5. DETTE HAR VI LÆRT

Vårt utgangspunkt for å fordype oss i språk som virkemiddel i ledelse var egen opplevelse av hva ordvalg og språklige bilder gjør med oss. Vi har underveis opplevd at vi har fått en økt bevissthet i forhold til hvordan vi selv uttrykker oss. Vår evne til å reflektere over andre menneskers valg av ord og metaforer har utviklet seg. Vi har blitt oppmerksomme på hvor ulikt et budskap kan fremstå og ikke minst oppfattes, avhengig av hvilke bilder som skapes. Dersom lederen i vår lille historie hadde hatt et mer bevisst forhold til hvilket kraftfullt redskap språket er, ville hun kanskje forberedt seg på en annen måte. I møtet med de ansatte er det tvilsomt at ”guide for omstillingssamtale” var det hun hadde mest nytte av.

Å være istand til å bruke språket aktivt i sin ledelse krever øvelse og kunnskap. Deltakelsen i dette programmet, og ikke minst arbeidet med denne oppgaven, har lært oss mye om språkets

sentrale betydning for kulturpåvirkning og resultatoppnåelse. Det er snart gjort å trå feil, selv om vi har de beste intensjoner. Valg av ord og språklige bilder er en ferdighet som kan oppøves ved kritisk tenkning og bevisstgjøring. På denne måten kan vi forsterke vår gjennomslagskraft som ledere, og få til et fruktbart samspill med andre omkring oss.

Som leder er man avhengig av å oppnå resultater gjennom andre. Dersom man skal kunne påvirke en utvikling eller en kultur i en ønsket retning, må de berørte inviteres inn og selv være med på å finne løsningene, slik at det gir mening i deres egen virkelighet. Det er dette som ligger i begrepet sensemaking. Ordene som velges må gi åpning, og ikke lukke for det som skal skje videre. Det er viktig å ta seg tid og ikke skynde seg fordi om en selv vet hvor en skal, men huske at tilhørerne også skal få en mulighet til å komme dit.

Våre handlinger skaper og er skapt av endring. Vi er selv en del av et mønster i utvikling, og det er en krevende øvelse å være seg dette bevisst, og å være i stand til å bruke den makt og den kontroll vi faktisk har. Ved å øke vår egen innsikt i hvilke organisasjonsbilder som preger forestillingene hos oss selv og andre omkring oss, kan vi lære oss å benytte den kraft bildeskaping har.

Lederatferd kan betraktes som en sammensmeltning av målsettende, problemløsende og språkskapende atferd.

Det er sagt at man må lede med både hjerne og hjerte. For å formidle et budskap på en troverdig måte må vi altså tro på det selv. Vi må selv forstå det som budskapet formidler, for bare på den måten kan vi uttrykke oss på en lettfattelig og for andre meningsfull måte.

6. LITTERATUROVERSIKT

Bang, Henning. 2002. *Organisasjonskulturer*. TANO

Choo, Chun Wei. 1998. *The Knowing Organization*. Oxford University Press.

Eccles RG & Nohia N. 1992. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Harvard Business School Press, Boston.

Fiol, C.M. 1991: "Managing culture as competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management* 17, 1:191-211

Grødal, Ragnhild 1999:*Hemmeligheter om ledelse*. Cappelen

Johnsen, Erik& Vanebo,Jan OleBusch,Tor:1995 *Ledelse av ledelsesprosessen*.TANO

Lakoff,George-Johnson,Mark 2003: *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press

Mc Master, M. 1996: *The intelligence Advantage. Organizing for Complexity*. Knowledge Based Development Ltd.

Morgan, Gareth 1998: *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget

Nasjonale kjerneverdier og lederkrav:

<<https://prosjekt.norskhelsenett.no/leder/Dokumenter%20kull%204/Nasjonale%20kjerneverdier%20og%20lederkrav.pdf>>

Njå, Nicole 2006: *Methaphors in leadership language*. Lederbulletin nr.2 AFF

Schein, E.H.1985: *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco. Jossey-Bass

Schutz, W. 1979. *Profound simplicity*. New York: Bantam

Trice, H. M & Beyer, J.M. 1993. *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs
N.J.:Prentice Hall

Weick, Karl.E.2001: *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing.

Winter,F. 2006:*Ledelse og språk*. Lederbulletin nr.2 AFF