

# Nothing changes if nothing changes



**Fordypningsoppgave**  
**Nasjonalt Topplederprogram**  
**November 2007**

**Mai Bente Myrvold**  
**Randi Mølmen**  
**Morten Grøvli**  
**Svein Arne Monsen**

## INNHold

1	INNLEDNING.....	3
2	METODE.....	4
2.1	Narrativ analyse.....	4
2.2	Prosessen.....	4
3	”TO ÅRS FREDNINGSTID” – en historie fra et ganske almmnelig HF.....	5
3.1	Problemstillinger til refleksjon .....	6
4	TEORETISK REFERANSERAMME .....	6
4.1	Organisasjonskultur og ledelse i kunnskapsbedrifter .....	6
4.2	Forutsetninger for og strategier ved planlagt endring .....	8
4.3	Faser i en planlagt endring .....	11
4.4	Reaksjoner på endring .....	12
5	DRØFTING.....	14
5.1	Initialfasen i en planlagt endringsprosess .....	17
5.2	Reaksjoner på endring .....	19
5.3	Det fryktede resultat av endring.....	21
5.4	Ledelse av endring og reaksjoner på endring.....	22
6	AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER .....	23
	REFERANSER.....	24

Forsidebilde fra Bellona.no

## 1 INNLEDNING

Spesialisthelsetjenesten preges i stadig større grad av krav om endring og omstilling. Medisinsk og teknologisk utvikling går svært raskt, og rammebetingelsene endrer seg. Dette fører til et kontinuerlig krav om å jobbe mer effektivt, både for å heve kvaliteten på helsetilbudet og for å optimalisere ressursbruken (Skogsaas og Svendsen 2006). Man kan si at endring blir en permanent tilstand. Det stilles dermed store krav til omstillingsevne både for ledere som skal styre prosessene og for medarbeidere som skal ledes gjennom dem, og ikke minst krav til samspillet mellom disse.

Hovedvariabelen i endringsprosesser er mennesker. De fleste av oss liker ikke endringer og har vanskeligheter med å bryte ut av etablerte mønstre. Dette er naturlig da endring både påvirker og berører oss, og ofte vil innebære en eller annen form for tap. Denne kompleksiteten i endringsprosesser gjør at mange mislykkes. For tvert imot å lykkes er man helt avhengig av at motkreftene ikke overskygger drivkreftene. ”Når forandringens vind blåser, kan man ikke grave seg ned – man må bygge vindmøller” (Fugner 2004). Lederens utfordring i endringsprosesser er at ikke alle ser behovet for å bygge vindmøller. Noen vil heller grave seg ned, finne ly for vinden og fortsette som før når vinden løyer. Hvordan skal man som leder ta tak i prosessen for å få mange nok til å ville være med å bygge vindmøller, og hvordan håndterer man at noen allikevel ikke vil? Og mer grunnleggende: Hvorfor er det noen som ikke vil?

For å se nærmere på disse utfordringene vil vi ta utgangspunkt i en reell situasjon fra spesialisthelsetjenesten som fokuserer på flere aspekter ved en endringsprosess. Historien belyser en situasjon hvor en konsulent har designet et prosjekt på bestilling fra en avdeling i helseforetaket. Ved forsøk på å gå videre i prosessen møter konsulenten motstand mot implementeringen, og klare signaler på at avdelingen er trøtte av endring og vil ha ro. Dette er ikke et alternativ i den gitte situasjonen, og avdelingsleder er tydelig på at prosjektet skal gjennomføres.

## 2 METODE

### 2.1 Narrativ analyse

Metoden som benyttes i oppgaven er narrativ. Dette betyr at vi tar utgangspunkt i en historie eller erfaring som dermed utgjør den analytiske enheten i vårt arbeid. Denne tilnærmingen hører til den hermeneutiske vitenskapstradisjon som søker å finne mening gjennom å *forstå*. I dette perspektivet leter en således ikke etter den ”egentlige sannhet”, hermeneutikken er humanistisk orientert og forsøker å forstå mennesket gjennom dets handlinger, livsytringer og språklige uttrykk (Skirbekk og Gilje 2002) (Thagaard 2003).

Det er vesentlige grunner for å benytte nettopp en slik tilnærming for å sette lys på og beskrive aspekter ved praksis. I det daglige handler vi ofte intuitivt, i helsefagene snakker man om taus kunnskap, at kunnskapen er i handlingen. Når man på denne måten benytter historier kan man stoppe opp og slik skape rom for refleksjon over handlingen og dermed økt bevissthet også om egen praksis, uten at en har som mål å trekke entydige konklusjoner. Det er imidlertid viktig å poengtere nettopp dette, historien representerer en opplevelse, en erfaring, ingen sannhet. For oss som ledere kan imidlertid bruk av narrativ gi en dypere forståelse av samspillet mellom ulike aktører, og hva som kan skje i relasjonene mellom disse i en endringsprosess.

### 2.2 Prosessen

Deltagerne i Nasjonalt topplederprogram beskrev hver sin historie i forkant av programmets start. Skrivegruppen ble så dannet på bakgrunn av temaet i disse historiene. Vårt utgangspunkt er at vi alle er ledere, men med ulik profesjon og med erfaring fra ulike helseforetak. Prosessen har foregått via utveksling av tekst, diskusjoner under samlingene og felles telefonmøter med og uten veileder. I tillegg til oppgitt litteratur har vi foretatt søk på Bibsys og det er foretatt et mindre systematisk søk ved bruk av ”snøballmetoden”. Søkene er begrenset til engelsk og nordisk språk. Gjennomgang av aktuell litteratur ble foretatt av alle fire, men har selvfølgelig vært begrenset på grunn av den korte tiden vi har hatt til rådighet. Så langt det har vært praktisk mulig er primærkilder benyttet, i de tilfeller vi har fraveket dette er det opplyst i teksten.

Felles for våre fire historier er utfordringer knyttet til endringsprosesser. Historien vi til slutt valgte er unik, vi mener allikevel de ledelsesmessige utfordringer som beskrives er gjenkjennbare i alle våre sykehus og således kan gi leseren mulighet for refleksjon omkring sin egen praksis i arbeidet med endringsprosesser.

### 3 ”TO ÅRS FREDNINGSTID” – en historie fra et ganske alminnelig HF

Jeg hadde en periode et engasjement som internkonsulent og fikk i oppdrag å designe et prosjekt og søke eksterne midler. Prosjektet skulle gjennomføres i en konkret post, avdelingssjef og rådgiver var oppdragsgivere. Jeg forsøkte å få rådgiver med i prosessen, men tidsfristen var kort og vedkommende hadde ferie. Det ble derfor til at jeg ble bedt om å gjøre jobben etter en avtalt mal. Prosjektet ble bevilget penger og melding ble sendt alle involverte, ingen respons.

I løpet av sommeren hadde det av naturlige grunner ikke skjedd noe i saken, men umiddelbart etter forsøkte jeg å oppnå kontakt med rådgiver som skulle være ansvarlig for prosjektet på avdelingen. Jeg fikk ikke kontakt, men avdelingen mente hun skulle være tilstede denne uken. Jeg forsøkte neste dag også uten hell, til slutt gikk jeg til avdelingen som skulle ha prosjektet for å hilse på den nye lederen som var ansatt. Da jeg kom inn på kontoret var begge tilstede, de virket tynget. Jeg spurte hvordan det stod til, hvordan ferien hadde vært og fikk til svar at det for så vidt hadde vært greit. Jeg sa at jeg hadde forsøkt å få tak i rådgiveren, men at det sikkert hadde vært travelt. Hun sa at hun hadde sett det, men at hun hadde nedprioritert det. Jeg spurte forsiktig om de hadde hatt tid til å tenke på prosjektet og hvordan de ville ha det. Det benektet de, den nye lederen var nærmest ukjent med det, det var ikke diskutert, men det var kanskje ikke så rart fordi hun var helt ny. Jeg gav henne beskrivelsen og sa at vi måtte ha et møte for å legge planer. Jeg sa et det var viktig for meg at de var aktive i forhold til hvordan de ville at dette skulle gjennomføres, de bestemte. Til selve gjennomføringen var det utlyst stillinger som var designet i samråd med avdelingsledelsen.

Rådgiver sa at de så dette som pålagt ekstraarbeid og at de egentlig ikke ville dette, avdelingen hadde vært gjennom store funksjonsendringer og nedbemanning, sist i 06. De ville ha fred, og orket ikke flere endringer nå. Jeg sa jeg forstod at de var belastet, men at dette kun var ment som et positivt prosjekt som skulle løfte avdelingen og at det jo var ønsket av dem. De var ikke enig i dette, men så på det som et pålegg som de måtte gjøre. De hadde dessuten flere millioner i underskudd, så ingen visste hva som skulle skje med avdelingen. Jeg forsikret om at direktøren hadde sagt at prosjektet kunne gjennomføres etter planen, sykehuset ville tilføre resterende midler til prosjektet. ”Ja, da må vi jo ta tilsvarende et annet sted hos oss”. ”Nei, dette blir en gave fra sykehuset for at dere skal få gjennomført prosjektet.” Jeg forstod umiddelbart at dette var et galt

ordvalg og reformulerte meg, jeg forsøkte å presisere at jeg forstod de var presset, og at det ikke var min mening å påføre dem ekstra belastning. Prosjektet ville gi positive effekter for avdelingen og sykehuset i neste omgang, men de bestemte selv om prosjektet skulle gjennomføres. Det var fullt mulig å si nei takk. Jeg spurte om rådgiver ville se søkerbunken for å vurdere de som hadde søkt prosjektstillinger, vi avtalte at hun skulle komme til mitt kontor senere på dagen.

Rådgiveren kommer på slutten av dagen. Jeg tar opp igjen tråden fra tidligere og sier jeg opplever reaksjonene slik at dette egentlig ikke er ønsket, jeg får til svar at dette er pålegg fra meg. Jeg forstår ingen ting, fordi jeg jo har fått en bestilling på prosjektsøknad. Jeg sier dette, da reiser rådgiver seg opp og går. ”Går du? Ikke gå da”, sier jeg. Hun går ut døra mens hun sier: ”Nei jeg orker ikke mer, jeg vil ikke.” Jeg sitter igjen og er lei meg, sa jeg noe galt? Jeg spør de andre på kontoret, men de rister på hodet. Jeg ringer avdelingssjefen og forteller om hendelsen. Jeg spør om jeg har misforstått oppdraget. Jeg har ikke det, men avdelingen er trett av endring, de ønsker ro og stabilitet, ingen nye endringer. Jeg sier at det blir jo umulig å love, han sier at det vet han. Jeg spør så om det er helt sikkert at dette prosjektet skal gjennomføres, det bekreftes. Jeg ber han beklage hvis jeg sa noe galt, han sier han tror jeg var for optimistisk. Jeg gjennomgår hendelsen for meg selv flere ganger den kvelden. Hva hadde jeg gjort galt?

Dagen etter kommer beskjed fra administrerende direktør om ekstraordinært budsjettmøte på grunn av den økonomiske situasjonen. Sykehuset har et betydelig underskudd og vi må iverksette tiltak. Særlig to avdelinger har utfordringer, den nevnte avdelingen og en tilsvarende avdeling som også har bedt om to års ”pause”.

### **3.1 Problemstillinger til refleksjon**

For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på følgende to områder: 1) ledelse av endring og 2) reaksjoner på endring. På bakgrunn av dette har vi valgt en helt konkret problemstilling.

Vår problemstilling er:

*Hvordan bør man i et ledelsesperspektiv initiere en planlagt endringsprosess?*

## **4 TEORETISK REFERANSERAMME**

### **4.1 Organisasjonskultur og ledelse i kunnskapsbedrifter**

Organisasjonskulturen er et viktig bakteppe når en skal gjennomføre en endringsprosess. Denne defineres som: ”de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en

organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang 2005, s.23). Kaufmann og Kaufmann (2003) henviser til organisasjonskultur som et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer og skal gjøres. Fra dette utvikles normer og forventninger til ytelse. Organisasjonskulturen kan dermed sies å være det som skiller en organisasjonen fra andre organisasjoner, kulturen er relativt stabil over tid og den har innflytelse på hvordan medlemmene handler. Kulturens funksjon kan illustreres med følgende figur;



Figur hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2003)

Kulturen bidrar på denne måten til å øke medarbeidernes tilhørighet til organisasjonen og til deres identitet, dermed reduseres også usikkerheten. Vårt fokus i denne oppgaven er lederens rolle, og vi ser at nettopp ledere er viktige aktører når organisasjonskulturen skapes. Schein (i Bang 2005) beskriver at ledere kan påvirke kulturen gjennom;

- 1 Hva lederen retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer.
- 2 Lederens reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen.
- 3 Lederens synlige atferd.
- 4 Kriterier for fordeling av belønning og status.
- 5 Kriterier for rekruttering, seleksjon og avvikling.

En kultur synes altså å oppstå gjennom felles erfaringer og forståelse av organisasjonens situasjon. Organisasjonskulturen kan beskrives som konsistent, i overensstemmelse med medarbeidernes verdier og antagelser. Videre kan en si at det er konsensus om virkelighetsoppfatningene, og at den er lederfokuseret. Kritikere vil imidlertid peke på at kulturen tvert imot ofte er inkonsistent, manifestasjoner og verdier spriker. Det er ofte ikke enighet i organisasjonen om virkelighetsoppfatningen, og det er langt fra kun lederen som er kilde til kulturens innhold. Dette peker på at organisasjonen ikke bare har en kultur, men ofte mange og motstridende subkulturer. Dette kan for eksempel gjelde forholdet mellom avdelinger internt i sykehuset, mellom faggrupper, mellom sykehusenheter og forholdet mellom linje og stab. Konfliktene eller spenningene mellom disse kan reduseres ved å gi kulturene ett felles prosjekt eller oppgave med felles mål. I sykehuset kan dette være å samarbeide om å gi en pasientgruppe

best mulig diagnostikk, behandling og pleie på tvers i behandlingskjeden, eller det kan være å samle seg i organisasjonen mot en felles ytre fiende – for eksempel et konkurrerende helseforetak (Bang 2005) (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Kulturen i sykehuset må forstås ut fra det faktum at dette er en kunnskapsorganisasjon hvor nettopp kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs. Denne ressursen eies av de ansatte og i mange tilfeller er nettopp denne kompetansen med å forme sykehusets profil.

Kunnskapsarbeiderne utfører sitt arbeid med en stor grad av selvstendighet og må motiveres og inspireres til å benytte sin kreativitet og kompetanse til å nå organisasjonens mål. I og med at kunnskapsarbeideren ofte behersker sitt fagfelt bedre enn lederen vil måten arbeidet utøves på være vanskelig å kontrollere (Grund 2006). Colbjørnsen beskriver kunnskapsarbeideren som ”kompetente og selvstendige arbeidstakere som kommer inn i virksomhetene med forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, fleksible arbeidsforhold, selvrealisering, og prosjekt- teamarbeid.” (Colbjørnsen 2003, s. 72). De ønsker en jobb som styrker egen kompetanse, hvor de får uttelling for kunnskap og erfaringer, og hvor det er mulighet til å etablere nye nettverk. Organisasjonen betraktes som ”vanningshull”, og lojaliteten til organisasjonen er mindre enn lojaliteten til eget fag. Kunnskapsarbeiderne lar seg i liten grad kommandere gjennom kontrollordninger og vil på denne måten utfordre de byråkratiske tradisjonelle organisasjoner som sykehusene er.

Colbjørnsen modererer imidlertid dette synet når han trekker frem to faktorer som balanserer maktforholdet. Sykehuset trenger personell med nøkkelkompetanse, men spesialiserte medarbeidere trenger også organisasjonen, systemet og teamet for å kunne fungere optimalt. I tillegg vil selvfølgelig arbeidsmarkedet påvirke maktforholdet. I perioder eller i geografiske områder hvor det er overkapasitet på enkelte grupper spesialister vil maktforholdet være annerledes enn i tilfeller hvor sykehuset ikke klarer å rekruttere aktuell nøkkelkompetanse.

## **4.2 Forutsetninger for og strategier ved planlagt endring**

I litteraturen om endring og endringsprosesser kan vi si at et hovedskille går mellom teorier som legger hovedvekten på at endring skjer kontinuerlig, og teorier som vektlegger endringer som planlagte. Den første gruppen teorier legger vekt på endringer som en naturlig og nødvendig del av virkeligheten og hverdagen i en organisasjon (Tsoukas og Chia 2002). Alt samspill og alle hendelser i organisasjonen skaper kontinuerlige endringsprosesser, og medfører at de ansatte hele



tiden endrer sine oppfatninger og handlingsmønstre. Slike endringer kan imidlertid være mikroskopiske, og behøver ikke nødvendigvis lede til institusjonaliserte organisatoriske endringer.

Den andre gruppen teorier legger mer vekt på at endringer er planlagte og ønskede, selv om kompleksiteten i en organisasjon gjør at resultatet sjelden eller aldri blir helt slikt man hadde tenkt eller ønsket (Høst 2005). Disse teoriene opererer med ulike *faser* i en endringsprosess. Fasene kan også ses på som en type trappetrinn, der man må klare det ene før man kan ta det neste.

Vårt fokus i denne oppgaven er som historien beskriver endringer som er ønsket og planlagt av en eller flere i sentrale lederposisjoner. Vi tar utgangspunkt i teorier som beskriver nettopp slike endringer, og vårt fokus er avgrenset til hvordan initiere en planlagt endringsprosess. Vi er dermed spesielt opptatt av de tidlige fasene og oppstarten av en slik prosess. Det er da naturlig først å se på forutsetninger og strategier for å iverksette en planlagt endringsprosess. Jacobsen og Thorsvik (1997) beskriver ulike strategier for endring, og tar utgangspunkt i Dunphy & Stace. Det vises her til fire strategier, avhengig av om endringen preges av henholdsvis samarbeid eller konflikt/tvang, og avhengig av om endringen er inkrementell eller revolusjonær. Følgende tabell illustrerer dette:

	Inkrementell endring	Revolusjonær endring
Samarbeid	Organisasjonsutvikling	Karismatisk revolusjon
Konflikt og tvang	Inkrementell utvikling	Diktatorisk endring

Ved større endringer er det etter denne modellen en forutsetning at det finnes en sterk lederfigur for å kunne gjennomføre endringen. Dette krever en lederstyrt endring. Det er lederen som foretar analysen av situasjonen, som fastsetter strategiske mål og handlingsplaner, og som legger plan for hvordan endringen kan gjennomføres. Dersom endringen skjer i et klima av konflikt og tvang er det snakk om en diktatorisk endring.

Eller, for å si det på en annen måte: Dersom lederen ikke klarer å få de involverte med seg må lederen gjennomføre endringen diktatorisk, også kalt ”kommandørmodellen”. Dersom imidlertid lederen er karismatisk, vil vedkommende kunne få de ansatte med seg og endringen gjennomføres i samarbeid. Lederens personlighetstrekk oppfattes her gjerne som et forbilde, og vedkommende får lett tillit. Like fullt er det en lederstyrt endring.

En mindre endring som i utgangspunktet skjer i et klima av konflikt og tvang krever en inkrementell utvikling. Dette betyr mange små skritt. En slik endringsstrategi krever utarbeidelse av endringsforslag på mange avgrensede områder samtidig. Ideelt sett bør lederen la disse konkrete forslagene komme fra ”bunnen” av organisasjonen. Det betyr at små endringsforslag vokser frem fra de involverte på posten/avdelingen. Fordi skrittene er små, vil også motstanden bli mindre. Det er også lettere å stoppe enkelte endringstiltak – rett og slett fordi de er små, og det oppleves mindre dramatisk at enkelte tiltak aldri blir noe av.

Som et alternativ til den tradisjonelle styringen av endringsprosesser som vanligvis skjer gjennom en klar ledelse, finnes organisasjonsutvikling (OU) som en teori for endring. Her vektlegges deltagelse, personlig utvikling og samarbeid. Utgangspunktet er en erkjennelse av at individet ønsker å bidra positivt til organisasjonens beste, at frivillighet er bedre enn tvang og at egalitære grupper fungerer best. Teoriens fokus er å endre holdninger og oppfatninger – og derved skape et klima for endring. En praktisk OU-prosess kan deles inn i fem atskilte faser. Disse fasene er kartleggingsfase, analysefase, problemløsningsfase, iverksettelsesfase og til slutt evaluering. Kritikken mot OU-tradisjonen er at den har et for positivt og naivt menneskesyn og at maktbruk i enkelte situasjoner er påkrevd. En annen kritikk er at en OU-prosess ofte er tidkrevende og at man i enkelte endringsprosesser ikke har denne tiden (Jacobsen og Thorsvik 1997).

Fiedlers teori om situasjonsavhengig ledelse kan også anvendes i denne sammenheng (i Jacobsen og Thorsvik 1997). Fiedlers situasjonsvariabler er henholdsvis forholdet mellom leder og medarbeider (de kulturelle forhold), hvor strukturerte oppgavene er (de strukturelle forhold), og hvilken makt lederen har (de politiske forhold). Ved hjelp av disse tre variablene vurderer Fiedler om lederens situasjon er fordelaktig eller ikke, og hvilken lederstil som er mest effektiv:

Oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Dette kan illustreres på følgende måte:

Forholdet mellom leder og medarbeider	Godt				Dårlig			
Hvor strukturerte oppgavene er	Mye		Lite		Mye		Lite	
Hvilken makt lederen har	Stor	Liten	Stor	Liten	Stor	Liten	Stor	Liten
Lederens situasjon er:	Meget Fordelaktig				Meget ufordelaktig			
Effektiv lederstil:	Oppgaveorientert		Relasjonsorientert				Oppgaveorientert	

Vårt fokus er å vurdere mulige strategier ved planlagte endringer og å se på mulige reaksjoner i slike prosesser. Her kan Fiedlers teori brukes dels til å vurdere om lederens situasjon og dermed gjennomslagskraft er mer eller mindre fordelaktig, og dels til å vurdere om strategien lederen benytter seg av bør være mer oppgaveorientert eller mer relasjonsorientert.

Dunphy & Staces og Fiedlers teorier har det til felles at de er normative. De beskriver hvordan man ut fra den kunnskap man har om de kulturelle, strukturelle og politiske forhold i organisasjonen bør gripe an en planlagt endringsprosess for å lykkes. De vektlegger også begge forholdet mellom leder og ansatt, og beskriver ulike strategier ut fra kulturelle forhold (om forholdet mellom leder og ansatt er godt eller dårlig, eller preget av samarbeid eller konflikt) og politiske forhold (hvilken makt og posisjon lederen har).

### **4.3 Faser i en planlagt endring**

Det finnes mange teorier om faser i endringsarbeidet. Faseteoriene kan oppfattes som rigide og skjematiske, der man ifølge disse er avhengig av å være igjennom én fase før den neste kan påbegynnes. Disse teoriene tar dermed ikke hensyn til det problemet Høst tar opp, nemlig at resultatet av en endringsprosess sjelden eller aldri blir slik man hadde planlagt eller ønsket (Høst 2005). Faseteoriene tar i liten grad hensyn til alle variablene i en organisasjon, og spesielt ikke den menneskelige faktor slik Dunphy & Staces og Fiedlers teorier gjør. Allikevel mener vi at faseteoriene har relevans her, fordi de alle beskriver en nødvendig første forutsetning for planlagt endring. Vi er opptatt av problemet: Hvordan bør man i et ledelsesperspektiv initiere en planlagt endringsprosess? Vi er derfor spesielt opptatt av de første fasene i de ulike teoriene.

Faseteoriene tar, i motsetning til de mer *normative* situasjonsbetingede teoriene beskrevet over, utgangspunkt i *empiri*, dvs. observasjoner og erfaringer gjort i endringsprosesser. Fordelen med dette er at de bygger på observerte hendelser, og dermed har vist seg å ha en relevans. Ulempen er at de ikke tar inn i seg uforutsette hendelser og andre variabler som kulturelle, strukturelle og politiske forhold i organisasjonen, og dermed kan være mindre fleksible og anvendelige i en gitt situasjon.

Maurer beskriver endringssirkler som klokkeslett på urviseren. Disse klokkeslettene er: Klokken ett: Det er liten informasjon om at endring er nødvendig, men ledelsen kan ha begynt å se behovet for endring. De ansatte aner her ”fred og ingen fare”.

Klokken tre: Også personalgruppen anerkjenner her problemet og endringsbehovet. Dette beskriver Maurer som et kritisk punkt for å kunne gjennomføre endring.

Klokken fem: De involverte er her motivert, energien stiger, og de første handlinger finner sted.

Klokken syv: Implementeringsfasen.

Klokken ni: Integreringsfasen. Endringen blir en del av de daglige rutinene.

Klokken elleve: Forfall og nye problemer – tid for å begynne en ny sirkel (Maurer 1996).

Kotter på sin side beskriver åtte faser i et endringsarbeid. Fase én er å etablere en opplevelse av umiddelbar nødvendighet av endring. Dette krever ifølge Kotter et omfattende arbeid, der viktige personer må jobbe sammen for å skape nødvendig motivasjon og følelse av nødvendighet.

Dersom ikke dette etableres, vil ikke heller endringsarbeidet kunne komme i gang. Den neste fasen består av å skape en sterk koalisjon som er stor nok og sterk nok til å kunne gjennomføre endringen. Deretter skapes en visjon som kommuniseres, før selve handlingene i endringsarbeidet starter (Kotter 1996).

Selv om fase-teoretikerne beskriver det videre forløpet på noe ulik måte og vektlegger de ulike momentene forskjellig, synes oppstarten å være den samme for alle: Personalgruppen (i det minste mellomledere og andre viktige nøkkelpersoner) må anerkjenne problemet, og se et klart behov for nødvendig endring selv om det medfører omkostninger og farer. Uten en slik anerkjennelse vil et endringsarbeid ikke kunne gjennomføres eller lykkes, dersom ikke hele endringsarbeidet gjennomføres diktatorisk fra lederens side.

Yukl beskriver også fire faser i endringsprosessen. Dette er imidlertid faser som beskriver det individuelle, psykologiske reaksjonsmønsteret i en endringsprosess, og da spesifikt i endringer som blir pålagt den enkelte (Yukl 2006). Disse fire fasene er fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Dette er samme type reaksjoner som vi finner ved plutselige, traumatiske hendelser, og er normalt i en sorgprosess.

#### **4.4 Reaksjoner på endring**

Det vil alltid komme reaksjoner på en endringsprosess, fordi som tittelen på denne oppgaven sier; en endring krever nødvendigvis at noe endres. I dette arbeidet vil en kunne finne både støttespillere og motstandere, alle med ulike motiver og ulike agendaer. Jacobsen og Thorsvik (1997) hevder at motstand vil være en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper når endringsarbeid igangsettes. Ut fra det som tidligere er beskrevet i teorien er det grunn til å tro at

en i særlig grad vil møte motstand dersom ikke problemet er anerkjent, og nødvendigheten av endring ikke oppfattes av viktige nøkkelpersoner. Samtidig kan man, ut fra de situasjonsavhengige teoriene beskrevet tidligere, forvente støtte og samarbeid i situasjoner der forholdet mellom leder og ansatte er godt. Dersom lederen i tillegg har stor makt og innflytelse, og det er en strukturert og oversiktlig endringsprosess som skal iverksettes, vil man kunne forvente samarbeid, støtte og medvirkning.

De ulike typer reaksjoner som er beskrevet i litteraturen bygger alle på observasjoner og erfaringer gjort i endringsprosesser. Pussig nok er det nesten utelukkende beskrevet ulike former for motstand mot endring. Muligens er det slik fordi positive reaksjoner naturlig nok er lettere å håndtere, og dermed mindre interessante. Kanskje kan det også være slik at motstand mot endringer er vanligere enn støtte, i hvert fall i startfasen. Dette kan forklares psykologisk, slik som beskrevet av Yukl eller Jacobsen & Thorsvik.

Reaksjoner på endring beskrevet i litteraturen, og da altså først og fremst de negative, kan etter vår oppfatning deles i tre grupper. Disse beskriver 1) Grunner til motstand (Yukl 2006)(Berg 2000), 2) Selve reaksjonsformen (Maurer 1996) og 3) Det fryktede resultatet av endring (Jacobsen og Thorsvik 1997).

Yukls (2006) beskrevne grunner til å motsette seg endring synes å falle i to undergrupper: For det første mer objektive, faglige eller organisatoriske grunner, og for det andre mer personlige grunner. De faglige grunnene er for eksempel en vurdering av at endring er unødvendig, at det er høye omkostninger for organisasjonen forbundet med endringen, eller at man vurderer det som usannsynlig at man vil lykkes i å oppnå det ønskede resultatet. De personlige grunnene kan være at man frykter at man ikke vil mestre de nye kravene, at man er redd for å miste status ved endring, eller at endringen vil medføre personlige kostnader. Berg (2000) beskriver i prinsippet det samme som Yukl, for eksempel at man kan være redd for å mislykkes, og man kan oppleve endringen som en trussel.

I denne kategorien kan vi også plassere nødvendigheten av anerkjennelse, beskrevet av Klemsdal (2006). Ved å tilkjenne behov for endring er det ofte implisitt at det som er gjort til nå ikke er godt nok, hvilket betyr manglende anerkjennelse og opplevelsen av at noen ikke tror på en. Dersom man ikke opplever slik anerkjennelse, er dette en grunn til å motsette seg endring.

Maurer (1996) beskriver ulike konkrete reaksjoner på endring. Dette kan for eksempel være manglende respons, benekting, late som man er enig uten å være det, ulike typer kritikk, og ren sabotasje. Maurer drøfter i liten grad hvorfor disse reaksjonene kommer, og gjennomgangen bærer mer preg av en opplisting av mulige reaksjoner.

Jacobsen og Thorsvik (1997) beskriver det som mer må kunne kalles ”det fryktede resultatet” av endringen og endringsprosessen. Dette kan blant annet være pålegg om nye krav, ny kunnskap og ny kompetanse. Det kan være ekstraarbeid fordi endringsarbeidet må skje samtidig som ordinære funksjoner opprettholdes og det kan også innebære en ny situasjon som skaper usikkerhet og utrygghet. Det kan innebære at sosiale bånd brytes, at nye arbeidskontrakter må utarbeides eller at nye maktstrukturer etableres.

Teoriene beskrevet ovenfor gir indikasjoner på lederatferd i endringsprosesser, og hvordan lederen bør håndtere reaksjoner på endring. Flere forfattere nevner en rekke generelle strategier en leder kan anvende ved motstand mot endring. Berg (2000) beskriver for eksempel visse strategier for å håndtere den emosjonelle dimensjonen i en endringsprosess. Han nevner her faktorer som involvering, anerkjennelse, veiledning, opplæring og kommunikasjon. Også Høst (2005) nevner slike faktorer. Klemsdal (2006) vektlegger spesielt anerkjennelse.

Mange forfattere beskriver også motivasjon og deltakelse som kritiske faktorer for å få gjennomført en vellykket endringsprosess. Motivasjon defineres som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Kjennskap til motivasjon i arbeidslivet vil bedre gjøre oss i stand til mer systematisk og korrekt ta i bruk ulike virkemidler for å fremme medarbeideres motivasjon. Vi har tidligere beskrevet kunnskapsarbeidernes spesielle forventninger i denne sammenheng (Kaufmann og Kaufmann 2003).

## **5 DRØFTING**

Professor Odd Nordhaug ved Norges Handelshøyskole uttalte nylig at en leder som vil drive endringsarbeid må vite hva han gjør, og at det må foregå et omfattende arbeid på forhånd, før selve endringsarbeidet tar til. Dette kommer neppe som noen overraskelse. Det interessante er vel snarere at mange med erfaringer fra endringsprosesser også har opplevd at dette ikke er tilfelle: Det er lite forarbeid, det er minimal planlegging på forhånd, det er lite strategitenkning,

oppstarten og prosessen er i liten grad gjennomtenkt, mye skjer tilfeldig og ad-hoc, og prosessen kommer fort ut av kontroll.

Selve utgangspunktet i vår historie er at en avdelingssjef ønsker å gjennomføre en endringsprosess og gir en intern konsulent i oppdrag å designe og igangsette et prosjekt. Allerede her er det verdt å stoppe opp: Hva er avdelingssjefens rolle, og hvilken styring ønsker avdelingssjefen? Hvordan er det kulturelle klimaet for endring ved avdelingen, og hvilke personfaktorer har vi med å gjøre? Hva er avdelingens historie, og hvordan er timingen? Hva er i det hele tatt forutsetningene for at en endringsprosess skal lykkes her? Vi kan ikke vite om avdelingssjefen har stilt disse spørsmålene. Vi konstaterer imidlertid at han overlater oppdraget til en intern konsulent, og trekker seg tilbake. Det kan vanskelig tenkes å gå bra og gjorde det heller ikke, i alle fall ikke i første omgang.

Dunphy og Stace har laget en enkel inndeling som antyder hvilke strategier man bør velge ved en planlagt endring. Variablene er henholdsvis om kulturen i avdelingen er preget av samarbeid eller konflikt, om den planlagte endringen er en større enkeltendring, eller om det er snakk om en gradvis endring i små skritt (inkrementell).

I vår historie får vi umiddelbart et inntrykk av at det er skjulte og åpne konflikter, med andre ord en kultur som ikke er preget av samarbeid og åpenhet. Henvendelser blir ikke besvart, det blir ikke gitt beskjeder, og stemningen virker generelt tynget. Det blir også åpent uttalt av nøkkelpersoner i avdelingen at de nå vil ha fred, og ikke ønsker flere endringer. Det blir henvist til at avdelingen hadde vært igjennom store funksjonsendringer og nedbemanning. Signalene er så entydige at vi får inntrykk av at dette er en rådende *kultur* i avdelingen.

Vanligvis tenker man seg at en organisasjonskultur har tre kilder; 1: Den samfunnskulturen hvor organisasjonen eksisterer, 2: Egenskaper ved den type virksomhet som organisasjonen bedriver, og 3: De grunnleggende antakelsene til de som etablerte organisasjonen, eller sterke og dominerende ledere og andre personer i organisasjonen (Høst 2005). Videre vil vi kunne finne subkulturer. Forutsetningene for dette er; A: Nærhetsbetingelser; organisasjonsmedlemmene befinner seg nær hverandre fysisk, B: Likhetsbetingelser; man deler visse likheter med hverandre, og C: Problembetingelser; man står overfor visse felles problemer.

Et sykehus er som tidligere beskrevet en kunnskapsorganisasjon. Det betyr at de sterke personene oftest finnes i den operative kjerne (en høyt utdannet person med stor handlefrihet – dvs beslutningsmakt), og at ledelsen generelt står svakere. Likhetsbetingelser gjør at det lett blir profesjonsbetingede subkulturer. Nærhetsbetingelser gjør at den enkelte avdeling eller enhet lett får sin subkultur. I vårt tilfelle har vi også problembetingelsene; Avdelingene har vært igjennom store endringer og utfordringer, og vi får inntrykk av at avdelingen føler seg truet av nedbemanning og stort økonomisk underskudd. Vi finner med andre ord en sterk subkultur, som trolig også er splittet i ytterligere subkulturer (bl.a. profesjoner), i en situasjon der man føler seg sliten og truet (Kaufmann og Kaufmann 1998).

Etter vår oppfatning må man i en slik situasjon enten velge å jobbe med å endre kulturen, eller gjennomføre en endring med kunnskap om at kulturen er slik som beskrevet. I vårt tilfelle er det snakk om ett enkeltstående endringsprosjekt, og dette skal gjennomføres i en kultur som kan synes å være preget av konflikt og tvang. Ifølge Dunphy og Stace kan en slik endring kun skje som en sterkt lederstyrt endring, også kalt en diktatorisk endring. Det betyr igjen at avdelingssjefen selv måtte ha stått for endringen og sørget for å få det gjennomført, alternativt at han burde vært synlig og tydelig tilstede i prosessen. Allerede her glipper det i vår historie. Avdelingssjefen gjør det stikk motsatte. Vedkommende abdiserer, og overlater hele prosessen til en konsulent uten formell makt til å gjennomføre endringen (Jacobsen og Thorsvik 1997).

Fiedlers teori om situasjonsavhengig ledelse understøtter dette, men vinkler det på en litt annen måte. Kulturelle forhold mellom leder og medarbeider kan synes dårlig. Selve prosjektets innhold er ikke svært godt definert og strukturert, det er jo nettopp dette som skal planlegges nå. Det er altså en oppgave som er lite strukturert. Til slutt kan vi se på lederens makt. Denne kan virke liten. Dersom lederens makt hadde vært stor, ville prosjektet ha blitt igangsatt bare fordi avdelingssjefen ba om det. Her skjer det motsatte. Ingen ønsker å være med på prosjektet selv om avdelingssjefen er oppdragsgiver. Etter Fiedlers modell er lederens situasjon dermed meget ufordelaktig, og det må fokuseres utelukkende på oppgavene som skal gjennomføres. Slik dette prosjektet planlegges, legges det i stor grad opp til delaktighet og positive holdninger, der det ønskes at alle skal være entusiastiske og samarbeidende. Dette er et relasjonsorientert fokus, og blir ifølge Fiedlers teori feil tatt i betraktning de forutsetningene vi har lagt til grunn (Jacobsen og Thorsvik 1997). Alternativt kan en utfra samme teori tenke seg at prosjektet bunner i et overordnet pålegg som rådgiveren flere ganger påpeker, og at avdelingssjefen dermed heller ikke har ”eierforhold” til det. I dette perspektivet kan forholdet mellom leder og medarbeidere være godt,



lederens makt være stor og relasjonsorientert fokus egentlig være korrekt, men verken avdelingssjef eller rådgiver er interessert i å gjennomføre prosjektet.

Vi ser altså i vår historie at det svikter i planleggingsfasen. Dersom avdelingssjefen skulle hatt forhåpninger om å få gjennomført prosjektet, måtte vedkommende ha tatt en sterk og entydig styring fra første stund, vært tydelig på hva som skulle endres, hvorfor og hvordan dette skulle endres, hvem som skulle delta, og hva resultatet skulle bli. Deretter kunne den eksterne konsulenten kommet inn med bistand til gjennomføringen. Her kan det imidlertid synes som avdelingssjefen verken har makt eller initiativ til å gjennomføre endringen. Kanskje er det derfor feil tid å igangsette et endringsprosjekt.

### **5.1 Initialfasen i en planlagt endringsprosess**

Utgangspunktet for drøftingen ovenfor var de mer normative, situasjonsbetingede teoriene. Faseteoriene tar imidlertid i hovedsak utgangspunkt i observasjoner og erfaringer gjort i aktuelle endringsprosesser. De er således mer empirisk basert. Vi vil derfor også drøfte vår historie i lys av faseteoriene, og da primært den første eller de første fasene. Vil vi få samme type konklusjon på hva som gikk galt, og samme forklaring på hva som burde ha vært gjort annerledes?

Felles for alle faseteoretikerne er at personalgruppen, eller i hvert fall nøkkelpersoner inklusive mellomledere, må anerkjenne et problem. De må se et klart behov for endring i forhold til dette problemet. Endringen må oppfattes som nødvendig selv om det medfører omkostninger og farer.

Ifølge Kotter er første fase å etablere en opplevelse av umiddelbar nødvendighet for endring. Motivasjon er også et nøkkelbegrep. Kotter viser til at mer enn 50 % av de organisasjonsendringer han har studert mislykkes i denne første fasen. Ledere undervurderer hvor mye arbeid som kreves for å skape en følelse av nødvendighet og motivasjon for endring. Dette synes også å være tilfelle i vår historie. Rådgiveren synes ikke å oppleve at endring er nødvendig, og det antas at motivasjonen er lav. Vi synes imidlertid å se en svakhet i de deskriptive fasemodellene her, noe vi skal komme nærmere tilbake til nedenfor. Spørsmålet er om å se nødvendigheten av endring og å være motivert for endring er to sider av samme sak. Vi tenker at det ikke behøver å være slik. Tvert imot er det fullt mulig å tenke seg at både mellomlederen og rådgiveren innerst inne ser nødvendigheten av endring – at den aktuelle oppgaven ikke løses godt nok i dag, men at de allikevel ikke er motivert for endring. Så lenge

motivasjonen mangler er det vanskelig å få i gang prosessen, selv om de kanskje skulle kunne se behovet (Kotter 1996).

Ifølge Maurers tidligere nevnte endringssirkel, beskrevet som klokkeslett på urviseren, er klokken ett det tidspunkt som ledelsen har begynt å se behovet for endring mens de ansatte aner ”fred og ingen fare”. I vår historie er det vel nettopp her vi er. Vi antar at ledelsen, eller i det minste avdelingssjefen, ser behovet for prosjektet. Muligens aner de ansatte en viss fare, men de har ikke kommet til neste klokkeslett i Maurers sirkel. Maurers neste viktige klokkeslett er klokken tre: dette er tidspunktet hvor personalgruppen vil anerkjenne problemet og endringsbehovet. Maurer beskriver dette som et kritisk punkt. Hos oss uttrykker personalgruppen – i hvert fall den nye lederen og rådgiveren – at de ikke ser noe endringsbehov. De uttrykker snarere et sterkt behov for fred – de vil ikke ha mer endring. I vår historie kommer konsulentene inn og tror at klokken er tre. Vedkommende befinner seg imidlertid i en annen tidssone enn mellomlederen og rådgiveren. Og dermed befinner de seg også i ulike virkeligheter (Maurer 1997).

Igjen kan vi imidlertid stille spørsmålsteget ved de deskriptive faseteoriene. La oss tenke oss (klokken ett) at de ansatte, her representert ved en mellomleder og rådgiver, aner ufred og fare, men ikke ser nødvendigheten av endring. Og la oss videre tenke oss (klokken tre) at de samme involverte faktisk ser problemet, og dermed indirekte anerkjenner det, men at de fremdeles ikke ser noe endringsbehov, eller at de ikke ønsker belastningen endringen innebærer. I så tilfelle er det først klokken fem klokken stanser. Her er de involverte motivert, energien stiger, og de første handlinger finner sted. Dette forekommer ikke i vår historie. Slitenheten er uttalt, motivasjonen mangler, og de eneste handlinger som finner sted er negative handlinger som motarbeider en eventuell endring. Først når klokken er fem kan vi si at klokken har stoppet. Ut fra energien de involverte viser, synes det ikke heller som om det er mer batteri igjen. Det er altså lite trolig at endringsprosessen vil gå videre i denne omgang.

Som nevnt kan vi altså her identifisere en svakhet med en rent beskrivende faseteori.

Variasjonene, og de menneskelige individuelle faktorer, er i liten grad medregnet som en variabel. I vår historie kan vi i hvert fall ha en hypotese om at de involverte innerst inne forstår at en endring er nødvendig, men at de ikke ser hvordan det skal kunne skje uten betydelige følger for dem selv og avdelingen i arbeidsmengde og krav til engasjement. Dermed er det bedre å late som det ikke er noe behov, og håpe at det går over. Dette er kjent strutsepolitikk. Det handler

imidlertid nødvendigvis ikke om noe bevisst valg. Vi kan snarere si at det er en helt naturlig og uunngåelig psykologisk prosess.

Av de aktuelle teorier som kommer nærmest å ta inn dette forholdet finner vi i tidligere nevnte beskrivelse av det individuelle reaksjonsmønsteret i en endringsprosess (Yukl 2006). De fire fasene Yukl beskriver er identiske med reaksjonsmønsteret på traumatiske hendelser. Fase én er her fornektelse, noe som synes å være en svært god beskrivelse på de første reaksjonene i vår historie. De involverte besvarer ikke henvendelser, nedprioriterer dette arbeidet, og sier også rett ut at de ikke ønsker det. De aner problemet, men vil ikke forholde seg til det. Dette er fornektelse.

Fase to, som er sinne, kommer også til uttrykk i vår historie, når konsulenten reiser seg opp og går fra møtet, og sier at hun ikke vil mer. I følge vanlig kriseteori er dette en naturlig utvikling. Senere faser vi kunne forvente er sorg og tilpasning. De rent beskrivende faseteoriene bør altså kunne utvides med individuelle variabler og kunnskap hentet fra psykologiske teorier om kriser og traumer. Ulempen er at man da beveger seg bort fra rene beskrivelser (empiri) til mer teoretiske modeller, som også legges inn blant motiver for handlingene. Og da er vi over på motivasjonsteorier som forklaringsmodell.

Konklusjonen ut fra faseteoriene må uansett være at mellomlederen og rådgiveren synes å mangle motivasjon for å gjennomføre prosjektet. Eventuelt kan man tenke seg at dette henger sammen med at de ikke opplever å ha evner til å kunne gjennomføre dette, eller at de ikke kan se hvordan prosjektet skal kunne gjennomføres uten alvorlige konsekvenser (se nedenfor). Vi kan dermed si at vi ved hjelp av teoriene som ser på grunnlaget og forutsetningene for endring får frem et særlig fokus på at avdelingssjefen svikter i planleggingsfasen, mens vi ved hjelp av faseteoriene får mer fokus på mellomlederens og rådgiverens manglende motivasjon. Men også her må fokuset nødvendigvis flyttes til lederen; Man kan ikke forvente at motivasjonen bare finnes der eller kommer av seg selv. Det er avdelingssjefen som må bidra til at nødvendig motivasjon er på plass. Også faseteoretikerne poengterer lederens ansvar i dette.

## **5.2 Reaksjoner på endring**

Vi har altså kommet til at avdelingssjefen sviktet i planleggingsfasen, og at det var utydelig, svak og fraværende ledelse i initialfasen. Vi har videre sett at ett av resultatene er at mellomlederen og rådgiveren mangler motivasjon for prosjektet og endringsprosessen. Vi vil derfor se videre på

teoriene som berører selve reaksjonene på endring, og se om vi ved hjelp av disse kan forstå mer av hvorfor de involverte synes å mangle nødvendig motivasjon, og hvorfor den interne konsulenten møter så massiv motstand når prosjektet introduseres.

Jacobsen og Thorsvik hevder som nevnt at motstand er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper når endringsarbeid igangsettes. Vi vil gjerne nyansere dette noe, ut fra teori og drøftinger ovenfor. Vi vil da hevde, ut fra Dunphy og Stace, at motstand er naturlig dersom det er en kultur preget av konflikter og tvang, og det er snakk om en større endring initiert av ledelsen. Likeledes, ut fra Fiedlers teori, vil vi si at motstand er naturlig dersom det er et dårlig forhold mellom leder og medarbeider (kultur), og at motstanden vil bli ytterligere forsterket dersom endringsprosessen er lite strukturert, eller dersom leders makt er liten (Jacobsen og Thorsvik 1997). I drøftingene over har vi pekt på at dette kan være tilfelle i vår historie. Dermed må vi forvente motstand mot endringer i denne situasjonen. Samtidig så kan man også velge å se motstand som noe positivt. Man kan se det som et uttrykk for engasjement og sunn skepsis overfor nye ideer. Man kan også tenke seg at når motstand og motkrefter oppstår, kan man avdekke konkrete problemstillinger vi som ledere ikke har tenkt på fra et overordnet perspektiv. Utfordringen er å utnytte dette konstruktivt og skapende.

Vi har i vår teoretiske gjennomgang valgt å dele årsakene til motstand i to undergrupper: Objektive, faglige grunner og mer personlige grunner. I vår historie uttrykker mellomlederen og rådgiveren slitenhet og motløshet. De sier at de vil ha fred, og at de ikke orker flere endringer. Rådgiveren opplyser også at hun oppfatter dette som et pålegg ovenfra, og uttrykker tydelig misbilligelse ved dette. Alle disse uttalelsene tyder på at vi her har å gjøre med personlige grunner til motstand. Det er nærliggende å tro at de kan frykte personlige kostnader, som å miste trygghet, å ikke mestre oppgavene, eller merarbeid og stress ved enda en endringsprosess. Det siste uttrykkes jo også i ord. Det er åpenbart at endringen oppleves som en personlig trussel.

Fra tilknytningsteori vet vi at vi vil se et individs mest grunnleggende og dermed også mest primitive, tilknytningsadferd ved en opplevd trussel, selvsagt avhengig av hvor stor trusselen oppleves i den gitte situasjonen. Hvorvidt individet vil reagere med for eksempel å trekke seg tilbake og bli passiv og underdanig, aggressiv, utagerende eller avvisende, eller opptre mer adekvat og imøtekommende, vil avhenge av de primære tilknytningsopplevelser. Dette krever en individuell analyse, og faller selvsagt langt utenfor denne oppgaven. Det interessante her er imidlertid at vi i slike situasjoner vil kunne se atferd og reaksjoner som kan oppleves som svært

umodne og uventede, reaksjonsformer vi tidligere ikke har sett eller ventet hos vedkommende. Konsulentens nærmest vantro overraskelse over rådgiverens oppførsel er således et godt eksempel på nettopp dette. Det er dermed sannsynlig at prosjektet her ikke sees på som en mulighet eller et gode, men en åpenbar trussel. En mulig forklaring til manglende motivasjon kan dermed være at prosjektet oppleves som en potensiell trussel, om ikke i forhold til å miste jobben denne gang, så kanskje i forhold til å ikke mestre nye oppgaver, merarbeid eller stress.

Maurers beskrivelser av reaksjonsformene ved endring blir mer en ren oppramsing, og vi kan ikke se at dette kan tilføre oss noe i forståelsen utover det vi allerede har drøftet tidligere. Av de reaksjonsformer Maurer nevner ser vi både stillhet (initialt, da konsulenten ikke får noen respons i det hele tatt, først på e-post og caller, og siden ansikt til ansikt på kontoret til mellomlederen), benekting (de involverte ser ikke behovet for prosjektet), og ren sabotasje og motarbeiding (rådgiveren reiser seg og går).

### **5.3 Det fryktede resultat av endring**

Jacobsen og Thorsvik beskriver det vi har kalt ”det fryktede resultatet” av en endring. I vår drøfting ovenfor er det vel nettopp dette vi har beskrevet. De involverte mangler motivasjon fordi de opplever prosjektet som en trussel, det kan tenkes flere grunner til dette:

- Redsel for å bli pålagt nye krav, kunnskap, kompetanse og arbeidsoppgaver. Avdelingen har tidligere opplevd omstillingstiltak. Det kan være grunn til å frykte at et nytt prosjekt vil innebære krav om ytterligere ny kompetanse eller nye tiltak.
- Redsel for at prosjektet medfører ekstraarbeid, at det kommer på toppen av ordinært arbeid. Rådgiveren sier også eksplisitt at hun anser dette som pålagt ekstraarbeid.
- Redsel for at prosjektet vil kunne skape usikkerhet og utrygghet i en sliten avdeling. Dette synes også å være en plausibel forklaring. Avdelingen har tidligere opplevd nedbemanning og funksjonsendringer. Det er lett å forstå at de involverte frykter at dette også nå kan bli resultatet, særlig fordi avdelingen fortsatt har et betydelig underskudd. Vi kan vel derfor si at bare tanken på et nytt prosjekt allerede har skapt utrygghet.
- Redsel for at sosiale bånd brytes. Dette har jo skjedd tidligere, blant annet ved tidligere nedbemanning. Men det har også skjedd ved at mellomlederen ved den aktuelle posten nå har blitt satt til å bygge opp en ny og annen enhet, og at en ny mellomleder dermed kommer inn. Sosiale bånd har blitt brutt – og selv om dette ikke skulle skje ved akkurat dette prosjektet er eventuell frykt forståelig.

- Redsel for nye maktstrukturer kan også være tilstede. Både formelle og uformelle maktstrukturer er endret de siste årene. Posten har fått ny mellomleder, og avdelingen har de siste årene opplevd både personellforflytning, nedbemanning og flere omganger med funksjonsendringer.

Vi ser med andre ord en rekke forhold som kan oppleves som truende, og dermed redusere motivasjonen hos de involverte. Dette understreker igjen, slik vi har drøftet tidligere, at avdelingssjefen må ta en langt tydeligere styring dersom vedkommende skal ha forhåpninger om å gjennomføre prosjektet på en god måte. Avdelingssjefen må enten være tydelig på å gjennomføre prosjektet/endringen mer eller mindre uavhengig av medarbeiderne (dersom dette overhodet er mulig), eller jobbe mye mer aktivt med å motivere de ansatte.

#### **5.4 Ledelse av endring og reaksjoner på endring**

Leders rolle i endringsprosesser er kanskje den viktigste faktoren for å lykkes. Nordhaug, Hildebrandt og Brandt (2007) trekker frem motivasjon som et viktig element i dette arbeidet. Motivasjonsteoriene fokuserer på elementer som vil kunne påvirke medarbeidernes ytelse. I vår historie klarte ikke lederen å skape den ønskede atferd og ytelse hos sine medarbeidere. Hvilke faktorer var det som manglet?

Opplevelsen av behovet for det planlagte prosjektet virker klart sprikende fra avdelingsleder til avdelingen. De hadde heller ingen tydelige, felles aksepterte mål, eller felles forventninger om hva denne innsatsen ville gi av resultater. Avdelingen virker misfornøyd og sliten, og man kan derfor anta at det er et opplevd fravær av god bedriftspolitik og ledelse ved denne avdelingen. Man kan også anta at avdelingsleder og avdelingen ikke hadde samme syn på oppgavebetydningen i prosessen. Ved at avdelingsleder overlater implementeringen av denne prosessen til en konsulent i stab og ikke følger dette selv i linjen, viser han at han ikke har tatt de utfordringene man kan stå overfor i en endringsprosess alvorlig nok. Det kan tenkes at han ikke har fått til et samspill med sin avdeling gjennom tidligere prosesser, og forutsetningene for å implementere ytterligere endringer derfor er negative. Alternativt ser også avdelingssjef denne endringen som pålagt eller uønsket og ”melder seg ut”. Man har i allefall ikke klart å skape en ”vi-følelse” med felles behov, forventninger og mål i denne prosessen.

Lederen må ha en forståelse av organisasjonens egenart og virkemåte, og hvordan denne vil hemme eller fremme endringsprosessen. Det blir viktig å kunne bruke kunnskap om

organisasjonskulturen og ikke minst hvordan man kan motivere kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeideren vil ha faglige utfordringer, involvering og inspirerende mål, de vil ha drømmer innfridd! I vår historie ser vi lite til en tilnærming som ivaretar det særegne ved å motivere og lede kunnskapsarbeidere.

## **6 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER**

Forfatterne av denne oppgaven er alle sykehusledere som er ansvarlige for å føre sine organisasjoner gjennom utfordrende endringsprosesser. Vi nikket alle gjenkjennende til historien; vi har alle møtt medarbeidere som ikke vil eller ønsker endring, og vi har opplevd hvor vanskelig det er å få dette til. Vi ristet vel også litt oppgitt på hodet over hvor lite konstruktive enkelte medarbeidere kan være i slike situasjoner. Arbeidet med oppgaven har imidlertid gitt oss et mer nyansert bilde av hvorfor man møter de reaksjonene man gjør. Endringer blir ofte assosiert med negative ord og forestillinger som motstand, kriser og tvang. Vi har imidlertid fått et mer nyansert syn på forestillingen om at motstand må ryddes av veien. Vi ser også at vår opptreden som ledere er svært sentral og manglende evne til å lede endringsprosesser er sannsynligvis også ofte årsaken til at prosessene mislykkes eller stopper opp. Ulike lederroller må ivaretas og samspill er av sentral betydning. Vi må skape en vi-følelse og samtidig klare å ivareta individuelle hensyn i prosessene. Sykehus er kunnskapsbedrifter hvor endringens drivkraft må være annet enn rent økonomiske. Valg av strategi i presentasjon av og motivasjon for endringen er således meget viktig.

Vår narrative historie åpnet opp for et meget interessant litteraturstudie omhandlende de mest sentrale endringsteoriene og om de ulike fasene man tenker er viktige i gjennomføringen av endringer. Som ledere er vi satt til å tenke strategi og helhet. Vi er derfor i posisjon til å se behov og må se potensialer for endring på en helt annen måte enn den enkelte medarbeider. Beslutningen og resultatet av endringen er derfor forhåpentligvis godt begrunnet og fornuftig. Det er veien fram dit som ofte er komplisert. Kotter viser til at halvparten av endringsprosessene han har studert mislykkes i den første fasen. Retrospektivt ser vi at en rekke av de omstillingsprosessene som vi selv har tatt del i har blitt hemmet av for lite og dårlig tid til planlegging. Samtidig må ikke kompleksiteten og alle fallgruvene gjøre en handlingslammet og ute av stand til å starte opp med disse prosessene.

Når forandringens vind blåser, kan man ikke grave seg ned - man må bygge vindmøller. Vår fordypning i denne tematikken gjør oss forhåpentligvis bedre rustet til det i tiden som kommer.

## REFERANSER

- Berg, Morten Emil (2000). *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, Tom (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fugner, Tor Otto (2004). *Endringsledelse og gjennomføringsevne*. Logistikk og ledelse. Lest 21.09.07  
<http://www.logistikk-ledelse.no/2004/kv/kv08-01.htm>
- Grund, Jan (2006). Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma* nr. 2:30-37
- Høst, Tor (2005). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Klemsdal, Lars (2006). *Den intuitive organisasjonen*. Oslo: Gyldendal.
- Kotter, John P (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Maurer, Rick (1996). *Beyond the Wall of Resistance*. Austin: Bard.
- Melhus, Jon M og Haugen, Trond. (2006) *Begeistring. Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget
- Nordhaug, Odd, Hildebrandt, Steen og Brandi, Søren (2007) *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1
- Skirbekk, Gunnar og Gilje, Nils (2002) *Filosofihistorie*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skogsaa, Bente P og Svendsen, Martin V (2006) Endringsledelse i sykehus. *Tidsskrift for Den Norske lægeforening*, vol. 126: Nr. 23, s. 3084 – 3087
- Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tsoukas, Haridimos og Chia, Robert (2002): On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, Vol. 13 No. 5, s. 567 – 582.
- Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.