

Forstå ulike typer kulturer og hvordan få disse til å samhandle



**Fordypningsoppgave
Nasjonalt Topplederprogram 2008 kull 5**

**Elin Berggren
Reidun Nyborg Johansen
Trond Jacobsen**

Innholdsfortegnelse:

Forstå ulike typer kulturer (forside)	1
Innholdsfortegnelse	2
Kapittel 1: Innledning	3
Kapittel 2: Erfaringsbeskrivelse (narrativ)	4
2.1 Personalmøtet	4
Kapittel 3: Teoribeskrivelse	5
3.1 Beskrivelse av kultur	5
3.2 Antagelser, verdier, normer og artefakter	6
3.3 Visjoner, kultur og glasur	7
3.4 Kultur vs. struktur	8
3.5 Kultur i offentlige institusjoner	8
3.6 Lederrollen og kultur	8
3.7 Kultur i endringsprosesser	9
3.8 Samhandling mellom separate kulturer vs. subkultur	9
3.9 Fusjon av kulturer	10
3.10 Leders rolle i et tidsperspektiv	11
Kapittel 4: Diskusjon	12
4.1 Personalmøtet	12
4.2 Organisasjonen skal behandle en helt ny pasientgruppe	13
4.3 Langtidsposten har blitt brukt for å omplassere personell	13
4.4 Alle gamle konflikter slo ut i full blomst	13
4.5 De nye sykepleierne kritiserte det gamle miljøpersonalet	14
4.6 Til slutt bare ledelsen sin feil	14
4.7 Arbeidsgrupper	15
4.8 Alt lå til rette for en ny og god start	16
4.9 Når valgte leder en feil strategi?	16
4.10 Kan så kulturen styres?	17
4.11 Oppsummering	18
Kapittel 5: Relevans for oss	19
5.1 Hva har det å si for oss som ledere.	19
Kapittel 6: Referanseliste	21

Kapittel 1: Innledning

Norsk helsevesen er i stadig endring. Medisinske nyvinninger gjør at man behandler stadig flere pasientgrupper med lidelser man ikke hadde tilbud til for bare få år siden. Nye pasientkategorier har fått lovfestede rettigheter med hensyn til behandlingstilbud. Både pasienter samt pårørende – både enkeltvis og som grupper – er i dag gjerne mer oppdatert på muligheter og sine forlangender enn hva de tidligere var. Ny behandlingstilbud betinger etablering av nye samarbeidsrelasjoner mellom helsepersonell, eller remodellering av de gamle. I slike prosesser vil det oppstå nye samarbeidsmiljøer. Disse miljøene består av enkeltmennesker som i henhold til sine personlige forutsetninger, kunnskaper og erfaringer, utfører sitt bidrag til det endelige helseproduktet som en liten del av et større maskineri. De har sin egen kultur. Ved omorganiseringer enten ved organisatorisk eller fagfunksjonell endring vil noen av disse enkeltmenneskene føle at maskinen settes sammen annerledes etter først å ha vært demontert. De kjenner verken igjen arbeidsplassen eller kollegene. Kulturen er nå borte.

Tar arbeidsgiver nok hensyn til slike dramatiske endringer for sine ansatte når de planlegger omorganiseringer? Overlates den enkelte til å innordne seg sin nye arbeidshverdag slik det best passer seg, eller gir man vedkommende en mulighet til å ha innflytelse på egen arbeidssituasjon? Har arbeidsgiver en strukturert plan for gjennomføring, oppfølging og evt. kursendring dersom utfallet blir annerledes enn forventet?

For å oppnå vellykket omorganisering, vil etablering av ny – eller sammenføring av tidligere separate kulturer – til én felles ny, kunne ansees som et suksesskriterium. Erfaringer tilsier at slike nydannelser tar lang tid. Ledelsen gjør i mellomtiden klokt i å utnytte de beste fraksjonene fra de opprinnelige kulturene mot et felles mål. Fredfull samhandling er bedre enn sammenslått uenighet.

Denne oppgaven tar for seg en reel problemstilling fra et norsk Helse Foretak (HF). Ledelsen ved HFet hadde vedtatt å utvide behandlingstilbud med en ny gruppe pasienter. Spisskompetanse ble bygd opp for å være forberedt til oppstart. Da det nye tilbudet skulle åpnes oppsto problemer med driften av behandlingstilbudet. Det var to fraksjoner ansatte som ikke greide å samarbeide og de spilte ledelsen ut på sidelinjen.

I oppgaven vil vi identifisere de ulike kulturene som disse gruppene representerer og så diskutere om disse gruppene kan samhandle. I diskusjonen vil vi komme inn på flere teorier, men i hovedsak støtte oss til Edgar Schein sin teori om organisasjonskultur og ledelse.

Vi vil se nærmere de prosessene som påvirker en organisasjonskultur, om disse kan styres og hvem som er aktørene. Til den konkrete historien stiller vi bl.a. spørsmålene: Hvor i prosessen feilet man? Hvem valgte feil strategi? Så foreslår vi en mulig løsning. Generelt spør vi om

kulturen kan endres og evt. hvordan? Er reaksjonene på endringene forutsigbare? Hva er lederens rolle i en endringsprosess? Har sykehus og sykehuskulturer spesielle reaksjonsmåter relatert til endringer og hvorfor? Til slutt vil vi vurdere oppgavens relevans for oss som ledere uavhengig av ansettelsessted/helseforetak.

Dette vil vi se nærmere på og starter historien med personalmøtet.

Kapittel 2: Erfaringsbeskrivelse (narrativ)

2.1 Personalmøtet

Etter funksjonsfordeling i forbindelse med opptrappingsplanen innan psykisk helsevern hadde langtidsposten fått i ansvar å gje eit behandlingstilbod til ei ny gruppe pasientar. Frå å vere ein post som gav eit døgntilbod til pasientar med psykoseproblematikk skulle dei opparbeide spisskompetanse på ei heilt ny pasientgruppe. Over dei siste to åra hadde dei gjort seg ein del erfaring med den nye pasientgruppa, men ytterlegare kompetanseheving måtte på plass. Saman med personalgruppa og behandlarar hadde ein over tid planlagt korleis behandlingstilbodet skulle sjå ut samt utarbeida eit program for kompetanseheving. Alt låg til rette for ein ny og god start då posten stengde ned for ein periode for å forberede oppstart av den nye posten.

Rett nok var langtidsposten godt kjent for sine mange problem. Opp gjennom åra hadde den blitt brukt til omplassering av personell som ikkje fungerte andre stader. Det hadde vore vedvarande høgt sjukefråvere, konflikhtar i forhold til leiging, manglande lojalitet til behandlingsplanar og brytningar innad i personalgruppa, men no såg det ut til at ein hadde fått kontroll med dette.

Overraskinga var stor då vi skulle starte oppatt etter stengninga. Ein hadde knapt sett nøkkelen i døra før problema meldte seg. Sjukefråveret steig jamt og trutt. Behandlarane rapporterte at planer ikkje vart fylgt opp eller direkte motarbeidd. Fleire av miljøpersonalet gav uttrykk for at dei ikkje kunne arbeide med den nye pasientgruppa då dei følte seg utrygge på jobb og vart sjuke av dette. Brytningar mellom ulike deler av personalet kom fram.

Avdelingssjukepleier var like overraska som meg. Det var som om nokon hadde slått over ein brytar. Alle dei gamle problema slo ut i full blomst.

For å kunne ta tak i problema kalla vi inn til eit personalmøte. Vi skisserte først opp den tidlegare planen for å omstille oss til ei ny pasientgruppe. Deretter tok vi opp punkt for punkt dei problema som hadde oppstått etter opninga. Kwart enkelt personale vart så invitert til å seie noko om arbeidssituasjonen og kva ein tenkte kunne vere årsak til problema og korleis løyse dei.

Responsen var lammande i dobbelt forstand. Flesteparten vart sitjande å sjå tomt ut i rommet. Kun nokre få tok ordet. Ein av dei nye sjukepleiarane opplevde at miljøpersonalet tok for lite ansvar i forhold til utfordringane ein stod overfor. Til stadigheit opplevde ho kritikk av behandlingssopplegget og negative bemerkningar. Dette fikk ho støtte på av nokre få andre av

miljøpersonalet som alle var relativt nye ved posten. Ting utvikla seg no raskt. Fleire av dei "faste" kom på banen. Det vart påpeikt at drift var uansvarleg, det var for travelt på jobb, ein var for lite personale, leiinga la ikkje til rette for at ting kunne fungere. Det heile tok regelrett av. Etter 1 time med diskusjon sat ein igjen med ei lang liste over forbedringsområder som leiinga skulle gjere noko med. Ikkje eitt punkt var komet med i forhold til kva personalet kunne gjere. Grappa som bestod av det nye miljøpersonalet var blitt fullstendig tause. Gjentatte gonger prøvde ein på å få personalet til å evaluere seg sjølv og sine eigne handlingar, men til ingen nytte. Dei kunne sine saker i motsetning til leiinga.

Eg sat igjen med ein matthetsfølelse av dei store då møtet var ferdig. Kvar hadde strategien vår slått feil? Kvifor dukka dei same problema opp igjen gong etter gong ved denne posten når det skulle gjennomførast endringar? I det vi gjekk frå møtet sa eg til avdelingssjukepleiar at her er det kun stenging og utskifting av personalet som nyttar.

Kort tid etter bestemte eg meg for å nedsetje arbeidsgrupper med dei ansatte som skulle sjå på det faglege innhaldet og organisering av det nye pasienttilbodet. Deltakarar, mandat og tidsfristar vart utarbeidd og personalet informert. Arbeidsgruppene si innstilling skulle danne grunnlaget for den vidare endringsprosessen. Ved vesentlege endringar i drift ville ein måtte køyre ein omstilling. Og i ein omstilling kan ein leggje korta på ny.....

Kapittel 3: Teoribeskrivelse

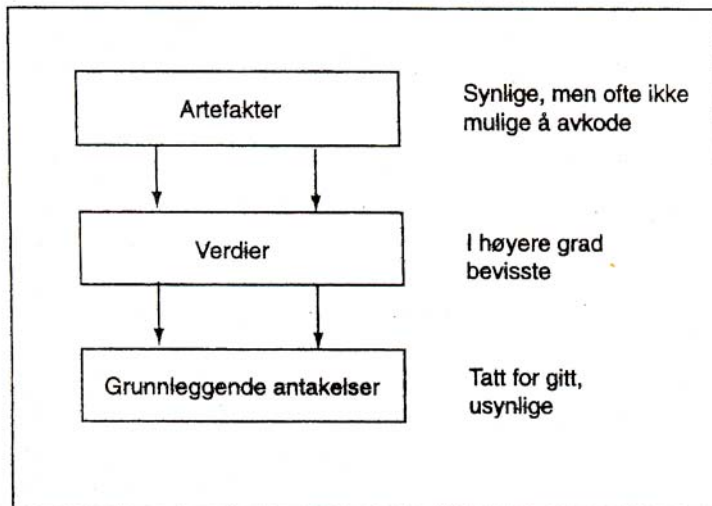
På 1980 tallet kom mange bøker om bedriftskultur på bestselgerlistene i USA. Disse åpnet for symbolfortolkende organisasjonsteoretikere som var frustrert over modernistiske teorier og metoder. Resultatet ble en ny tilnæringsmåte til organisasjonsteori. Den subjektivistiske tilnæringsmåten som disse teoretikerne brukte, innebærer at en prøver å finne ut hvordan de som er inne i organisasjonen, opplever og konstruerer sin virkelighet. Forskeren vil ha tak i de ansattes meninger og tolkninger. Den humanistiske strategien, som omfatter både organisasjonsutvikling og kulturpåvirkning, representerer den sosiale dimensjon. Strategien har fått mye oppmerksomhet i vårt århundre, og retningen understreker betydningen av uformelle strukturer, holdninger og følelser. Den fokuserer på de dypereliggende aspekter ved individer og sosiale systemer, samt på samspillet mellom individ og organisasjon. Den legger også vekt på medvirkning, refleksjon og læring.

3.1 Beskrivelse av kultur

Edgar Schein sier om kultur: "mønsteret av grunnantakelser som en gruppe har kommet frem til, oppdaget eller utviklet etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbare, og

som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein 1985 side 6). Edgar Scheins teori om organisasjonskulturer har vært utgangspunkt for mange av de organisasjonsteoretikerne som har bidratt til dette studieområdet. I følge hans teori eksisterer kulturen på tre nivåer: på overflaten finner vi artefakter, under artefaktene ligger verdier og atferdsnormer, og på det dypeste nivået ligger en kjerne av overbevisninger og grunnantagelser.

Scheins kulturmodell:



Scheins tre kulturelle nivåer (Schein 1985 s 14).

3.2 Antagelser, verdier, normer og artefakter

Grunnantagelsen i det symbolfortolkende perspektivet er at mennesker er symbolmakere og symbolbrukere og at mening og betydning er rette fokus for organisasjonsteoretikerne.

Grunnleggende antagelser er det som ansatte tror på som virkelighet, og som dermed påvirker hva den enkelte oppfatter, tenker og føler. Dette er hva de ansatte tar for gitt. Dette er deres sannhet og er ikke gjenstand for å diskutere. Antagelsene eksisterer utenfor den vanlige oppmerksomhet og er ikke tilgjengelig for bevisstheten. Følgelig er de vanskelige eller umulige å måle eller evaluere med objektive kriterier. Kulturen i posten inneholder ikke bare *en* grunnantakelse, men et sett av sammenhengende overbevisninger og formodninger.

Verdiene er hva medlemmene er opptatt av og vil danne basis for hva som er rett og galt. Verdier er ofte forbundet med sterke følelser. De trenger ikke være så langt fremme i medlemmenes bevissthet, men de kan lett gjenkjennes og bli fokus for oppmerksomhet om noen vil gjøre forandringer i kulturen. Verdiene viser hva som er viktig eller verdifullt for medlemmene.

Da normer er nær knyttet til verdier som uskrevne regler, gjør disse at kulturens medlemmer vet hva som forventes av dem i forskjellige situasjoner. Normene fastslår hvilken adferd de forventer av hverandre, hva som er normalt eller unormalt.

I følge Scheins teori vil medlemmene slutte opp om verdiene og følge normene fordi deres underliggende overbevisninger og grunnantagelser støtter opp om disse uskrevne reglene. Disse vil igjen produsere artefakter på overflatenivået. Artefakter er forlengelser av eller uttrykk for den samme kulturelle kjernen som opprettholder normene og verdiene.

Organisasjonskulturens artefakter kan deles i tre manifestasjoner: fysiske (kunst, bygninger, klær, lokalisering av bygninger, osv), atferdsmessige (seremonier, kommunikasjonsmønstre, tradisjoner, belønning, straff, osv) og verbale (morsomheter, sjargong, forklaringer, helter, skurker, fortellinger, osv). ”Artefakter er de synlige, håndgripelige og hørbare etterlatenskapene etter atferd som er grunnfestet i kulturelle normer, verdier og antagelser ” (Gagliardi 1990 i Hatch 2001). Medlemmene er ikke alltid bevisst artefaktene, men artefaktene er observerbare for alle. Nye medlemmer som innlemmes i kulturen er enten valgt ut fra deres samsvar mellom egne og kulturens verdier eller de blir sosialisert til å akseptere kulturelle verdier. Kulturen kan forandre seg om det bringes inn nye verdier utenfra. Schein sier de nye verdiene blir inkorporert i de grunnleggende antagelser om de viser seg verdifulle dvs når organisasjonsmedlemmene ser fordelene med nye verdier. Etter hvert tas de for gitt og synker ned i de ubeviste grunnantakelsenes nivå. Slik styrer kulturen, i følge Schein, innenfra og ut. Fra ubeviste grunnantagelser, verdier og normer til overflatenivåer der artefakter kan observeres.

Det er en oppfatning av at en sterk og karakteristisk kultur er en forutsetning for å lykkes, og at samarbeidet mellom mennesker med felles kultur forsterkes ved sammenfallende ideer, visjoner og mål. Grad av lojalitet og følelsesmessig binding vil bestemme styrken på kulturen.

Organisasjonskultur handler om elementer som sammenspleiser det store fellesskapet. Innholdet i kulturen fremkommer gjennom deltakernes felles oppfatning av organisasjonens kjerneverdier, mål og visjon. Elementene er imidlertid ikke alltid lett å få øye på. De kan være vage grunnholdninger som man aner er, men som man ikke er i stand til å kunne identifisere eller beskrive.

3.3 Visjoner, kultur og glasur

Kultur kan påvirkes og/eller befestes gjennom visjoner. Imidlertid er det viktig at visjonene da er forankret i kulturmedlemmenes faktiske oppfatning av hva organisasjonens mål, strategi og retning skal være. Dersom formuleringene av organisasjonens ”kjerneverdier” er fjernt fra medlemmenes virkelighet eller hverdag, er de som regel bortkastet eller endog, farlige (Stacey 2005).

Det er imidlertid viktig å skille mellom ”ekte kultur” og ”glasur”, der det siste kun representerer overflatisk og tomt innhold i motsetning til ekte og dyptgripende kulturelt innhold. Et pent ytre kan tiltrekke personer uten annen fasinasjon enn å være betatt av innpakningen, men slike

personer vil hverken tilføre eller påvirke kulturen på sikt. En glasur kan imidlertid tjene kulturen ved at eksterne brukere gjenkjenner og forbinder organisasjonen nettopp gjennom slike ytre kjennetegn. Dersom verdiene får etablere seg over tid, vil organisasjonen kunne assimilere glasuren, for således å kunne forme sin fremtidige og endelige kultur (Strand 2007).

3.4 Kultur vs. struktur

Det kan være problematisk å skille kultur fra struktur. Med organisasjons struktur menes relasjoner mellom individer eller kollektiver innenfor organisasjonen, gjerne visualisert via et organisasjonskart. I denne sammenheng kan kulturen – som erfaringsprosess – etter hvert fastsette forholdet mellom posisjoner i et sosialt system slik at kulturen produserer en struktur (Strand 2007). Omvendt kan sterke strukturer påvirke væremåte og tankegang som kan danne basis for dannelse av en kultur. I organisasjoner som har eksistert over tid, er det gjerne samsvar og stabilitet i forholdet mellom strukturen og kulturen (Hennestad 2004).

3.5 Kultur i offentlige institusjoner

Enkelte offentlige organisasjoner, eksempelvis sykehus, frembyr sine kulturer på et anonymt og nesten umerkelig sett. Slike organisasjoner er utad oppfattet som solide, rettferdige og kontinuitetsbærende. De er kjent gjennom sine oppgaver og funksjoner mer enn gjennom markedsføring og symboler, reklame eller logoer. Helsetjenester er noe befolkningen er avhengig av å ha tilgang til og følgelig kan sykehus tillate at uheldige kulturer, som ikke ville vært akseptert i mer konkurranseutsatte virksomheter, får fotfeste. Kulturen i denne typen virksomheter karakteriseres av de ansattes måte å opptre, skrive eller snakke på, og kulturen kan virke vanskelig tilgjengelig pga innarbeidete ritualer og skjulte koder (Strand 2007). Som fasetter i mangfoldet er subkulturer imidlertid oftere nyttige og anerkjente, enn ødeleggende for organisasjonens hovedkultur

I kunnskapsbedrifter som sykehus, vil teknologi og kunnskap være sentrale variabler. Kulturendringer vil dels naturlig forekomme grunnet teknologiske omlegginger, men kan også fremtvinges som et krav fra omverdenen. Eksempler på dette er endret kundekrav – både fra pasienter og samarbeidspartnere i helsevesenet – samt endrede føringer fra offentlige myndigheter. Kulturen må således tilpasses mer eller mindre aktivt eller ubevisst (Strand 2007).

3.6 Lederrollen og kultur

Lederens rolle ved gjennomføring av endringer er markant. I stabile kulturer vil lederen som oftest være en del av selve kulturen. Ved ønskede eller nødvendige endringer må leder innta en aktiv rolle for å påvirke retningen som fører til endringene for selve organisasjonen. Leder bør – eventuelt må – selv bearbeide egen oppfatning og posisjon under prosessen. En leder som har vært en del av en gammel kultur og som skal bli lederstjerne på veien mot ny kultur, har en

personlig intellektuell utfordring av betydelig størrelse. Mens en leder fra gammel kultur således kan ha et personlig problem med å kunne endre gjennom å ha vansker med å se hvordan endringene skal foregå, vil en ny leder kunne møte større motstand i selve endringsprosessen, spesielt dersom den gamle lederen tidligere var respektert og avholdt.

3.7 Kultur i endringsprosesser

I kulturendringsprosesser kan lederen innta ulike roller. Vedkommende kan dels integrere motstridende kulturelementer ved å innføre nye prosedyrer og ritualer samt dempe konfliktnivået, dels uttrykke den nye kulturen gjennom sin personlige væremåte. Lederen vil derved gradvis kunne endre den opprinnelige kulturs verdigrunnlag ved og suksessivt erstatte gamle kulturelementer med nye. Alternativt vil en sterk og karismatisk leder av visjonær- eller grundertypen, mer akutt kunne innføre nye elementer som grunnlag for fremtidig kultur (Trice og Beyer 1993).

I følge Schein, kan en leder påvirke kulturen på ulike vis. Dels er kulturen et produkt av hva ledelsen fokuserer på – har oppmerksomhet mot, dvs hvilke mål organisasjonen er opptatt av. Likeens vil ledere ha kulturinnflytelse på basis av sin egen adferd og oppførsel som sådan. Dette er spesielt fremtredende ved kriser eller kritiske hendelser i organisasjonen. Hvilke føringer ledelsen legger til grunn for belønning og status, samt hvilke kriterier som vektlegges ved rekruttering og avvikling er også sterke kulturpåvirkende faktorer (Bang 2002).

Et problem ved endringsprosesser vil imidlertid kunne være at endringene kun skjer på et overflatisk glasurnivå, og at basale elementer i opprinnelig kultur ikke affiseres (Kaplan og Norton 2005).

Uavhengig av leders endringsstrategi er det vesentlig at ansatte involveres for derved å kunne etablere et eierforhold til den nye kulturen. Dette vil være avgjørende for om den nye kulturen kan overleve på sikt.

3.8 Samhandling mellom separate kulturer vs. subkultur

Samhandling mellom ulike kulturer vil være alternativet såfremt endring med henblikk på oppnåelse av en felles kultur ikke er mulig eller ønskelig. Man ønsker ved dette at ulike enkeltkulturer gjør hverandre bedre i fellesskap. Det vil her være behov for å kartlegge de enkelte kulturene særegenskaper for derved å kunne kartlegge forskjeller og eventuelt likheter. I slike prosesser er det avgjørende at ledere på alle nivåer har en genuin forståelse for behovet av samt ønske om samhandling. Det er viktig ikke å stille de ulike kulturene opp mot hverandre i konkurranseøyemed, men ta fatt i de elementene fra de ulike kulturene som det er mulig å kunne skape samhandlingsbånd ut fra. De enkelte kulturene må være trygge på at deres grunnfestede særegenskaper ikke er truet, og at samvirket skal fremkalle en synergi- og ikke en

nedbrytningseffekt. De samhandlende miljøene med sine enkeltkulturer må kontinuerlig være åpne og ærlige på dette, både innledningsvis og fortløpende underveis.

For å kunne oppnå best mulig samhandling, må målet klart defineres. Det er viktig at veien mot, og arbeidsprosessene for å nå det nye målet, er gjennomtenkt og vurdert. Samhandlingen er veien mot et felles og bedre produkt. Å få ulike fagmiljøer på sykehus til å samhandle, enten det er på tvers av profesjons-, kunnskaps- eller tradisjonsgrenser, betinger en inkluderende og demokratisk, men likevel målrettet og stødig lederstil fra de ulike miljøers overordnede.

I slike prosesser vil det lett kunne etableres subkulturer. Dette kan være naturlige produkter som letter veien mot felles mål, og vil derved kunne være både nyttige og ønskelige. Imidlertid vil subkulturer også kunne forstyrre, eller endog overskygge målet med samhandlingen. I slike tilfeller er subkultur uønsket og en direkte motarbeidende kraft for tiltenkt samhandling.

3.9 Fusjon av kulturer

Sammenslåinger av ulike funksjonelle enheter (tilsvarende fusjoner mellom bedrifter) er komplisert og mislykkes ofte. Hovedforklaringen er at man undervurderer problemene med å etablere den organisatoriske integrasjonen i etterkant av den formelle sammenslåingen. Man har dessuten som oftest for lite fokus på forutgående organisasjonskultur og de menneskene som berøres av sammenslåingen (Enehaug og Thune 2007).

Innen kommersielle bedrifter foregår fusjoner tradisjonelt ihht. følgende tre faser.

Sammenslåinger i offentlige institusjoner skjer trolig også etter tilsvarende modningsprosesser.

Ledere har nøkkelroller i alle fasene, men unndrar seg ofte ansvaret i de to siste fasene.

1. planleggingsfasen; omfatter planlegging, beslutningstaking og posisjonering. Det er i denne fasen at rykter om endringer spres i berørte enheter. Tradisjonelt vil denne fasen være spesielt arbeidskrevende for leder sjiktet hvilket kan bevirke en mangelfull lederinnsats i neste fase (Kusstascher og Cooper 2005).
2. realiseringsfasen; kontraktssignering, sluttforhandlinger og offisiell annonsering av fusjonen.
3. Integreringsfasen; med enhetenes endelige koordinering, endringer, reorganiseringer og dannelse av nye felles strukturer. Dette er den mest komplekse og tidskrevende fasen i integreringsprosessen.

En sammenslåing kan oppleves som en dramatisk omstillingsprosess for de ansatte der de frykter negative konsekvenser for enkeltpersoner samt for opprinnelig organisasjon. Dette kan i sin tur igjen slå ut i en følelse av identitetstap, mistillit, stress, sorgreaksjon, depresjon, angst, usikkerhet, motstand og sinne betegnet som "fusjonssyndrom" eller "fusjonsstress". Slike reaksjoner kan i sin tur føre til økt sykefravær, nedsatt arbeidsytelse og redusert produktivitet (Risberg 2006, Kusstatscher og Cooper 2005).

Organisasjonskultur binder sammen medlemmene i en organisasjon. Ved at kulturelementer gjerne er stabile over tid, kan definerbare enkeltelementer benyttes som manipulerbare verktøy for ledelsen ved omorganisering eller sammenslåing av enheter/funksjoner. Uavhengig av endringer i organisasjonens hovedkultur, kan eventuell bestående stabilitet i subkulturer utnyttes på tilsvarende vis og på et seinere tidspunkt (Hertzberg 2006).

Imidlertid hevder enkelte forskere at det er vanskelig å avgrense og beskrive kulturelle trekk ved organisasjoner pga at uttrykkene er vage og tvetydige. Kulturer er sosialt konstruerte og bør ikke forstås som stabile og objektive størrelser (Enehaug og Thune 2007). Integrasjonsvansker ved sammenslåinger handler således ikke om kulturkonflikter, men at sosiale identiteter skapes og forsøkes opprettholdt. Følgelig er det ikke kulturforskjellene som sådan som vanskeliggjør sammenslåinger, men snarere prosessene som forsterker forestillingene om disse forskjellene (Kleppestø 2005). En slik tilnærming flytter fokuset fra hva ledelsen kan gjøre forut for en sammenslåing, til hvordan de ansattes atferd og holdninger påvirker prosessen.

3.10 Leders rolle i et tidsperspektiv

Ledelse er fremhevet som en særskilt viktig faktor ved sammenslåinger. Det anses som en vesentlig forutsetning for og lykkes, at ledelsen forbereder de ansatte på sammenslåingen i god tid forut for selve fusjonen. Dette kan gjøres ved seminarer for å forbedre kommunikasjons- og teamarbeidsferdigheter.

Ledelsen må ta høyde for at de ansatte i lang tid, gjerne år, identifiserer seg med tidligere organisasjon eller grupper av kolleger som kommer fra tidligere enhet. Likeledes vil man regelmessig se en forbigående (evt permanent) nedsatt jobbtilfredshet, og det kan ta lang tid før de ansatte klarer eller ønsker å danne nye relasjoner med kolleger i den nye enheten.

Enkeltansattes opplevelse av prestasjonsevne har sammenheng med om arbeidsinnholdet er blitt vesentlig endret under sammenslåingen eller ikke.

Man kan skille mellom kontinuerlig og episodisk endring. Kun førstnevnte, som ofte er interne endringer i organisasjonen fremmet av eget ønske og behov, vil være forenlig med bestående organisatorisk identitetsfølelse. Episodisk ending er eksternt drevet, kan føre til større forandringer som medfører diskontinuitet og vil følgelig kunne ha vesentlige påvirkninger på opprinnelig organisasjonskultur. Spesielt fremtredende er dette når endringsprosessen er designet slik at de ansatte føler de ikke utfører de samme arbeidsoppgavene etter en sammenslåing, som før. (Ullrich, Wieseke og van Dick 2005).

Spesielt utfordrende er sammenslåinger av enheter innen kunnskapsbedrifter. Universiteter og sykehus er klassiske eksempler på denne type virksomheter ved at de innehar institusjonelle trekk som høy grad av profesjonell autonomi og makt, og sterke organisasjons- og gruppekulturer som motsetter seg endringer som er initiert ovenfra og ned. Administrative ledere har ofte mindre reell ledermakt i slike institusjoner enn i private bedrifter. Ved organisatoriske endringer kan dette medføre en så vidt ressurskrevende prosess at den stjeler lederfokus og -ressurser i mange år. Belastningen på ledelsen kan herved bli så stor at organisasjonen risikerer vansker med å få besatt ledige lederstillinger (Fulop et al 2005).

Kunnskapsbedrifter vil dessuten risikere kulturelle pseudosammenslåinger ved at gapet mellom normer, verdier og subjektiv følelse av opprinnelig organisasjonstilhørighet ikke fortar seg over år. Man kan herved få en symbolsk tilpasning av enhetene uten reell operativ sammenslåing eller kulturell integrasjon (Yu, Engleman og van de Ven 2005).

Integrasjonsfasen er ofte ansett som en kritisk fase for vellykkede sammenslåinger. Fasen er komplisert og mislykkete sammenslutninger kan forklares ved at man ikke har hatt nok fokus på organisasjonskultur, de menneskelige ressurser og reaksjonsmønstre (Enehaug og Thune 2007).

Kapittel 4: Diskusjon

4.1 Personalmøtet

Organisasjoner er komplekse og det viser også vår case. De består av enkeltmennesker og samspillet dem imellom gjør det enda mer komplisert. I denne organisasjonen var det flere yrkesgrupper, antagelig med ulike målsetninger og fra ulike fagmiljøer. De ulike faggrupper har ulik påvirkning på hverandre og det har oppstått komplekse årsaksknuter som er vanskelig å løse opp. Det kan også skje overraskende episoder i enhver organisasjon slik det beskrives i narrativen. Det en forventer skal skje er ofte langt fra det som faktisk skjer.

Videre kan en oppleve at organisasjoner bedrar. Det skjedde også i vår case. De motsetter seg diskusjoner om mulige løsninger og kamuflerer uenigheter. En kan også oppleve at organisasjoner er uklare. De er komplekse og uforutsigbare og resultatet blir uklarhet i hva som blir besluttet.

Lederen så hva som foregikk, men det er vanskelig å vite hvordan en skal forholde seg til konfliktene som skjer og hvordan en skal gå inn i problematikken. I vår case kom nye pasientgrupper inn i posten, i tillegg til de ulike kulturer blant personalet som tydelig utgjør en trussel mot et godt arbeidsmiljø. Informasjon om nye pasientgrupper blir tolket ulikt av de forskjellige personer eller informasjonen kan ikke ha vært tilfredsstillende for alle. Enkelte i organisasjonen kan med vilje ha dyrket uklarheter for å skjule konfliktene som allerede fantes i

organisasjonen. Samspillet kan være så komplekst at en ikke skal bruke krefter på kontroll med de ulike kulturrene i organisasjonen, men heller få til en samhandling dem i mellom (Bolmann og Deal 2007).

4.2 Organisasjonen skal behandle en helt ny pasientgruppe

Posten har tidligere behandlet pasienter med andre lidelser. Disse pasientene har gitt personalet en yrkesmessig stabilitet. De kjente til behandlingsplanene, rutinene og systemene. Dette gav personalet en trygg og stabil situasjon. De nye pasientgruppene gjorde dem derimot usikre og til tider følte de det risikofylt å gå på jobb. De nye pasientgruppene kan mobilisere motstand blant personalet pga av deres utrygghet. De ansatte vil ikke være med på de endringene pasientgruppene fører med seg inn i deres hverdag. Endringene oppfattes som relativt store.

4.3 Langtidsposten har blitt brukt for å omplassere personell som ikke fungerer andre steder. De "nye" ble tause.

Deler av personalet har dannet en spesiell organisasjonskultur i posten relatert til de normer, verdier og antagelser som finnes blant menneskene som jobber her. Ulike tanker, ideer og adferd vil være integrert i kulturbegrepet, men elementene er sjelden direkte synlige. På møtet kan vi likevel observere hva som blir sagt av de ulike faggruppene. De nyansatte tilkjenner en annen kultur enn de med lengre ansettelsestid i posten. De med de lengste ansettelsesforholdene viser den dominerende kulturen. De viser også maktrelasjoner og får nyansatte til å tie stille selv om disse ønsker forandring. Denne makten kan komme til uttrykk i den formelle strukturen og deler av personalet tar formell makt gjennom sin posisjon i posten. Makten kan også oppfattes som uformell ved at deler av personalet boikotter behandlingsplaner. For å få til et bedre arbeidsmiljø i posten må en endre adferden til de som jobber her. Endringen må være rettet mot å løse konfliktene, senke sykefraværet og å fremme lojalitet mot beslutninger. Å ha felles kultur betyr at hvert medlem deltar i og bidrar til de generelle kulturmønstrene. Hver enkelt ansatt bidrar riktignok ikke med det samme innholdet og de opplever heller ikke det samme som andre deltakere, men de blir avhengig av fellesskap og mangfold. Den gir rom for likhet, men støtter også opp under og baserer seg på forskjeller. Slik dannes subkulturer.

4.4 Alle gamle konflikter slo ut i full blomst.

Organisasjonskultur kan ha en konserverende effekt.

Edgar Schein sin definisjon på organisasjonskultur inneholder blant annet følgende elementer: "Kultur er felles delte verdier og oppfatninger som læres over tid. Det sentrale her er ordene læres over tid. Kultur er pr definisjon et resultat av en lengre, planlagt eller ikke planlagt, prosess der verdier, normer og antagelser læres av den enkelte ansatte. Det foregår en sosialiseringssprosess, ofte sakte, der verdier og normer internaliseres. Ved dette blir verdier og

normer sakte gjort til ens egne, noe man selv føler man har utviklet, og dermed ikke noe man setter spørsmålsteget ved. Men forhold som skapes gjennom en lang prosess, vil ofte være vanskelig å forandre. Som Tushman og O Reilly uttrykker det, så er endringer i strukturer og systemer ganske enkelt, endring av kultur er det ikke. Kultur er, når det først er etablert, noe som er grunnleggende stabilt, og som kun kan endres over lengre tid." (Jacobsen 2006 side 165).

4.5 De nye sykepleierne kritiserte det gamle miljøpersonalet for å ta for lite ansvar. Sykepleierne fikk støtte fra det nye miljøpersonalet. De opplevde negative bemerkninger.

Ian Janis (Janis 1982 i Hatch 2001) viser i sin klassiske studie av gruppetenkning at en gruppe i et sterkt kulturelt fellesskap kan reagere med aggressiv motstand mot det som oppleves som en trussel. Deler av personalet reagerte aggressivt mot forandring i behandlingsplanene. Disse har gjerne investert i spesiell kunnskap i tidligere behandlingsplaner av andre pasientgrupper og har derfor en egeninteresse for å opprettholde den status de hadde tidligere. Sterke profesjoner som nettopp denne posten består av, har investert mye i sin kunnskap og sin posisjon.

Posten utgjør i seg selv en kontekst ved at personalet legger spesielle føringer på de som jobber ved posten. Her er et samspill mellom nye og gamle ansatte. De nye kommer fra andre organisasjoner og vil gjerne tilføre denne posten noe positivt fra tidligere arbeidserfaringer. De møter motstand. De opplever uformelle verdier, normer og maktforhold. De blir tause. Lederen har mistet noen av sine viktigste allierte i endringsprosessen.

De viktigste forhold i arbeidslivet er fleksibilitet, interessante oppgaver og selvstendighet. De "nye" medarbeiderne finner ikke dette i denne posten. De var positive til nye behandlingsplaner og nye pasientgrupper. Kulturen i langtidsposten gav ikke rom for disse tankene. Antagelig vil disse "nye" medarbeiderne bli tause og søke seg bort fra denne posten. Kulturen i posten med det dårlige arbeidsmiljø består.

4.6 Til slutt bare ledelsen sin feil

Alle organisasjoner har en formell normativ struktur (Jacobsen 2006). I vår post vil det si at de ulike faggruppene har ett sett av forventninger for hva de skal gjøre med pasientene. Henry Mintzberg (1979) vil si at de ansatte har ulike individuelle stillinger. I vår post er det den strukturelle dimensjon om beslutninger som kan ha gitt kilden til uro. De ansatte aksepterer ikke beslutninger tatt av den formelle lederen. De ulike faggruppene gjør det som best faller sammen med deres syn. Manglende fellesskapstenkning gir utrygghet overfor pasienter og personalet. De stoler ikke på hverandre. Hver enkelt ansatt har sine oppgaver og hjelper ikke til overfor andre faggrupper. Vi må få til en sterkere grad av respekt for hverandres arbeid og fagfelt. Vår post er det Mintzberg vil kalle det profesjonelle byråkati. Med det menes at: "oppgavene er komplekse, noe som krever høy kompetanse blant de ansatte som ofte er profesjonelle. Det profesjonelle

elementet fører til at mye av beslutningsmyndigheten blir desentralisert til de som utfører arbeidet, noe som gir relativt begrenset beslutningsmyndighet til toppledelse og stab”(Jacobsen 2006 side 81). Dette fører til et fagmiljø med svake koblinger mellom de ulike faggruppene.

4.7 Arbeidsgrupper

Leder satte ned arbeidsgrupper for å se på det faglige innholdet og organisering av det nye pasienttilbudet. Personalet må erkjenne hvilke problemer og utfordringer posten står overfor. De må vite hvilke og hvor omfattende endringene er, som kreves. Hvordan kan de løse problemene? Hvilke muligheter og begrensinger gir konteksten i posten i valg av endringsprosess? Hvor lang tid skal det gå før arbeidsmiljøet bedres?

I vår case er det blitt planlagt en endring fra ledelsens side. Lederen var ikke forberedt på problemene som oppstod, men har satt seg et mål om å løse problemene i første omgang med samme personell. I målformuleringen må personalet ha en felles erkjennelse av at endring er nødvendig. De ulike fag gruppene kan ha ulik kunnskap om behovet for endringene i behandlingsplaner. Her har vi antagelig ”nye og gamle” utdanningsplaner hos samme faggrupper, noe som i seg selv kan skape konflikt. Det kommer til konfrontasjoner mellom ulike interesser. Det oppstår maktkamp mellom de ulike faggruppene. Dette er godt synlig mellom sykepleier og miljøpersonell. Den part som vinner en slik kamp, endrer posten slik at den er tilpasset deres interesser. Personalet må beskrive et fremtidig arbeidsmiljø som er ønsket av alle. Det må settes opp milepæler for planlagte endringer og implementering av behandlingsmetoder. Til slutt må personalet gi en felles evaluering av hva de har fått til og hva som står igjen.

Posten, som alle organisasjoner, er et sosialt system. Den består av mennesker som handler og samhandler. En kan dermed ikke med sikkerhet forutsi hva som kommer til å skje.

Endringene i arbeidsmiljøet trenger ikke bli slik en hadde håpet på. Det spesielle med denne posten er at den er kjent for sine problemer. Endringer kan skje i denne posten uten at lederen har fått gjennomført sin opprinnelige planlagte endring. Denne type endring kan kalles livssyklusmodellen (Van de Ven og Poole 1995 i Jacobsen 2006). I dette ligger en forventning av at posten vil endre seg på en spesiell og forutbestemt måte. Omgivelsene har en forventning av at dette er en problempost.

Å skifte ut personell blir å endre på strukturen. Denne posten har ord på seg for å ha et dårlig arbeidsmiljø. Det kan by på problemer å rekruttere nytt personell med de verdier og holdninger en trenger. Det blir ikke lettere å endre kulturen med de allerede ansatte i posten. Det trengs en endring av uformelle elementer. Endringen har skjedd når vi kan observere endringer i de formelle elementer, når de ansatte vurderer behandlingsplaner på en ny måte, legger nye premisser til grunn for hva som er god eller dårlig behandling, og når arbeidsmiljøet er blitt godt for alle ansatte.

4.8 Alt lå til rette for en ny og god start når posten stengte ned en periode for å forberede oppstart av den nye posten.

Henry Mintzberg mener at organisasjoner utvikler seg fra én organisasjonsform til en ny form. Slik var vår post i utgangspunktet liten, enkel og kanskje med relativt uniformt personell. Etter hvert fikk posten tilført personell som ikke fungerte andre steder. Det ble vanskeligere å forholde seg til disse nye medarbeiderne. Ingen har hatt full oversikt hva som har skjedd. En slik post har behov for en klar leder, gode rutiner og gode systemer.

Motstanden mot endring kan skyldes usikkerhet mot nye pasientgrupper. Leder av posten kan ikke undertrykke motstanden, ytringer eller diskusjonen. Hvis man derimot aksepterer at det finnes ulike oppfatninger, og at personalet kan forenes ved en åpen og kritisk debatt, vil motstand bli et positivt trekk. Slik kan flere alternativer og konsekvenser bli vurdert før en går i gang med selve endringen i posten. Dette kan føre til at alle blir enige, men like sannsynlig kan resultatet bli at ingen bryr seg og at de forholder seg totalt uinteressert i om de nye behandlingsplanene blir brukt eller ei.

Kanskje tok endringen for lang tid? At avdelingen ble stengt for å gjøre klar til ny pasientgruppe gav personalet en mulighet for å bygge og etablere motstandsallianser som kan ha utgjort en trussel for endringen av pasientgrupper. Endringer som skjer raskt, kan gjøre motstanderen så overrumplet at de ikke får tid til å reagere på en samordnet og effektiv måte. Sannsynligvis ville en hurtigere endring hatt liten betydning for vår post. Reell endring av dette arbeidsmiljøet vil kreve at de ansatte endrer adferd. For at organisasjonen skal endre adferd må mange av de ansatte gjøre det. I vår post kan de ansatte mene at endringsprosessen med nye pasientgrupper er organisert på en slik måte at de ikke har fått kommet frem med sine synspunkter. Prosessen kan ha blitt oppfattet urettferdig, de ansatte har hatt små muligheter for å påvirke nye behandlingsplaner og de kan mistro argumentene for at endring er nødvendig.

4.9 Når valgte leder en feil strategi?

For å få til en vellykket endring må to forhold være tilfredsstillende: ”1. at man har valgt riktig endringsstrategi, det vil si at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den type endring det er intensjon om å gjennomføre, og 2. at endringen ledes på en riktig måte, det vil si at ledelsesformen som utøves, passer til endringsprosessen og til konteksten.” (Jacobsen 2006 side 184).

Det vil være mange tilnæringsmåter eller strategier for å få til en endringsprosess i posten. Michael Beer og Nitin Nohria har skrevet boken ”Breaking the Code of Change”. Her presenteres to grunnleggende forskjellige strategier for endring av organisasjoner. De kalles strategi E og O. E står for economic eller økonomisk og har til formål å øke økonomisk verdi. Denne er ikke aktuell for vår post. Derimot er strategien O aktuell for oss.

”Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategi O fokuserer på utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk”(Jacobsen 2006 side 185).

Denne strategien vil kreve en analysing av problemene, sette seg nye mål og iverksette løsninger i posten. Endringen beskrives som en kontinuerlig prosess, og kan heller kalles en organisasjonsutvikling enn endring. For å skape en lærende organisasjon må fokuset være på menneskene i organisasjonen. De ansatte må være villige til å lære. Det må skapes et klima preget av tillit og trygghet. Det vil si at alle må komme med sine meninger og handlinger uten å bli angrepet. For å få til et slikt arbeidsmiljø må de ansatte bli klar over hvordan de faktisk opptrer. ”Argyris og Schön påpeker at for å få til en slik konfrontasjon, må den enkelte diskutere sine handlinger offentlig, det vil si med andre”(Jacobsen 2006 side 200). Strategi O setter de ansatte i stand til å lære i tillegg til bedre kommunikasjon i gruppen. Man må spesielt ha fokus mot spenningene mellom grupper i posten, samt utvikle teamet om pasientbehandlingen og evnen til å håndtere konfliktene. Strategien bygger på en grunnleggende humanistisk strategi for endring av organisasjoner. Tanken er å endre adferden til de ansatte først for deretter å tilpasse de formelle elementer i posten. Dagens situasjon er de ansatte tydelig misfornøyde med. De må forespeiles at en endring i posten vil føre til bedre arbeidssituasjon for den enkelte og for gruppen. I følge Kurt Lewin trenger en leder en prosesskonsulent i gjennomføringen av endringen. Denne kan bistå leder i å håndtere problemene som kan oppstå. Leder må opptre delegerende og støttende. Lederen må være i stand til enten å redusere motkreftene eller forsterke drivkreftene (Jacobsen 2006). Hele personalgruppen må tas med og endring kan kun skje hvis det er noe som ønskes av mange i posten. Her må kulturkonflikten i posten omgjøres fra å være ødeleggende til å bli produktiv. Leder må da inneha evnen som forhandler, bygge allianser og oppnå avtaler med de ansatte. De ansatte må ha kontroll over situasjonen og føle seg verdsatt. Endringene vil gjøre at eksisterende roller og relasjoner brytes opp og forskyver seg, noe som skaper forvirring og usikkerhet. Forandringene bør håndteres slik at det ikke blir vinnere og tapere i den ”nye” posten.

4.10 Kan så kulturen styres?

Dette er en følelsesladet debatt mellom organisasjonsteoretikere. For dem som tror at kulturer kan styres, gir kulturteori et løfte om nye former for lederinnvirkning på - og kontroll over - organisasjoner. De mener at når kulturen påvirker atferden gjennom normer og verdier, burde det være mulig å styre organisasjonens normer og verdier på en slik måte at ønskelig atferd og andre organisatoriske resultater mer eller mindre kunne garanteres. Dette kan kontrolleres ved å ansette

personal med samme verdier som ønsket i organisasjonen. De som går imot at kultur kan styres, begrunner dette med at siden normer og verdier er forankret i grunnantakelser og overbevisninger som tas for gitt, er mulighetene små for å styre organisasjonens kultur. Når en forsøker å endre kulturen vil noe helt sikkert forandres, men forandringene vil oftest være uforutsigbare og til tider uønskede.

Kulturen er viktig i organisasjonen. Vi må ikke prøve å tenke på den som en sluttet enhet og forstå hva den gjør, vi må heller tenke oss den som en kontekst for meningsproduksjon og fortolkning. Andre menneskers meninger og fortolkninger er vanskelig å styre og slik er det også med kulturen. Vi må heller prøve å styre organisasjonen kulturelt gjennom en bevissthet om det mangfold av meninger og fortolkninger som blir tillagt oss, samt hvordan vi agerer og samhandler.

4.11 Oppsummering

Gode kulturer tiltrekker seg personer som er best egnet og kvalifiserte til å bidra i organisasjonen, og virksomheten har således størst mulighet for å lykkes og å bestå. Dette kan friste ledere til å forsøke og aktivt endre kulturer nettopp for å øke sin organisasjons markedsattraktivitet og derved sikre seg gode medarbeider. Kultur er imidlertid noe som en organisasjon bygger over tid, og aktivt å villedde kulturendringer har vist seg å være både kompliserte å få til og vanskelig kontrollerbare i etterhånd. Nyere forskning indikerer at organisatorisk integrasjon ikke er fullt ut styrbar, men lever sitt eget liv i tråd med oppfatningene til de ansatte. Ensidig fokus på organisasjonskultur er således ikke løsningen for å oppnå en vellykket sammenslåing. Det vil være fruktbart og ikke utelukkende forsøke å endre opprinnelige organisasjonskulturer, men – siden kulturene ikke er håndgripelige eller stabile – forsøke å bedre forstå de prosesser som gjør at forestillinger om ulike kulturer og kulturkollisjoner skapes og opprettholdes (Enehaug og Thune 2007).

Man kan stille spørsmål om det er mulig å endre kulturer og enkelte hevder at "...lederens viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen" (Schein 1987:2). Tilsvarende viktige spørsmål kan imidlertid være om endringer er like nødvendige eller velkomne i alle organisasjoner. Det er i endringssammenheng dessuten viktig å definere om leder er medinddratt som en del av prosessen, eller om vedkommende skal være fristilt endringene. Det vil også være et spørsmål om hvor dypt inn i den gamle kulturen endringene skal – eller kan – gå. Hva ønsker man å beholde av den gamle kulturen som man allerede har? Er det kun de ytre lagene som artefakter, og atferdsmønstre som er påvirkbare, eller har man mulighet eller behov for også å endre de mer basale verdiene og normene. Vanskeligst tilgjengelig er de grunnleggende antakelser for kulturen – den opprinnelige kulturs kjerne. Det vil være vanskeligere å påvirke en kultur dersom denne er en grunnfestet del av organisasjonen, enn om kulturen er noe organisasjonen har. I sistnevnte

tilfelle vil kulturen lettere kunne identifiseres, beskrives og dissekeres slik at man kan påvirke og forme enkeltelementer. Uansett nivå på kulturendring må man identifisere elementene som ikke er ønskelig i den gamle kulturen, og arbeide med det.

Selv om en livskraftig organisasjonskultur er stabil over tid, er den ikke statisk. Nye arbeidsmetoder, nye ansatte og diverse ytre faktorer (som økonomikrav eller ny leder for eksempel) vil automatisk påvirke opprinnelig kultur. Naturlige endringer skjer ofte langsomt og skaper gjerne motstand i organisasjonen underveis.

Empirisk studier viser at selv etter flere år, kan integrasjonsprosessen kun ha kommet et kort stykke på vei. I hele denne perioden har prosessen tatt mye oppmerksomhet og ressurser fra ledelsens side, og under veis har mange ansatte kunnet blitt påført subjektiv misnøye og vansker ved sin nye arbeidsplass. Sammenslåinger er en langvarig prosess som krever medvirkning av de ansatte. Prosessen har best mulighet for å bli vellykket dersom ledelsen innser dette og skaper et miljø for involvering av de ansatte i god tid forut for sammenslåingen. En tydelig og redelig kommunikasjon fra ledelsen er vesentlig for suksess.

Endringer i kunnskapsbedrifter som sykehus, er spesielt utfordrende pga sterke profesjonsgrupper med stor autonomi og makt. Dette vanskeliggjør implementering av ovenfra-og-ned beslutninger. I slike organisasjoner er dessuten ofte den administrative ledelse svak sammenliknet med profesjonelle grupper. Et slikt begrenset styringsrom vil kunne medvirke til at endringsprosessen trekker ut i tid. I kunnskapsbedrifter kan det dessuten være fare for at vedtatte endringer kun implementeres symbolsk, uten at reell omstilling gjennomføres. Man kan imidlertid reise spørsmål om i hvilken grad norsk helsevesen generelt, og sykehusene spesielt, hittil har analysert sin egen kultur. Trolig er det mye som gjenstår mange steder.

Endringsprosesser er belastende på de ansatte. Belastningen på ledelsen er imidlertid heller ikke ubetydelig, og motivasjonen for endringer bør derfor være vel fundert og forankret hos ledelsen før prosessen starter.

Kapittel 5: Relevans for oss

5.1 Hva har det å si for oss som ledere.

Som leder har vi stor innflytelse på våre ansatte. Vi er ofte mer synlige for våre ansatte enn vi aner, og fordi maktstrukturen går i vår favør, vil vår adferd sette standard for de ansatte. Men det er ingen garanti for at vi blir hørt eller forstått, eller at det vi sier blir fulgt opp. Vi kan bli et symbol i avdelingen og gi de ansatte en mening om hva som er forventet av organisasjonen. Men

denne symbolske makt er avhengig av de ansattes tolkninger. Vi er selv en del av en kultur og blir styrt av den. Vi blir et artefakt som gjerne vil være symbol (Hatch 1993).

Å endre kultur innebærer å endre et sett grunnleggende verdier blant en stor andel av organisasjonens medlemmer. Det nytter ikke bare å si hvilke verdier vi vil skal dominere. Hvis vi ønsker at andre skal endre atferd, må vi først endre atferd selv.

”Når dypere personlig endring finner sted, så vil ledere opptre forskjellig overfor sine nærmeste i organisasjonen, og denne nye atferden vil igjen skape nye atferd hos organisasjonens medlemmer. Når ledere viser personlig endring, så vil også organisatorisk endring mer sannsynlig finne sted” (Jacobsen side 230).

Vi må som leder vite hva vi vil endre, hvilke verdier som er uønsket og hvilke verdier som vi ønsker skal dominere i fremtiden. I følge Schein må vi vise hva en selv er opptatt av og hva vi ønsker å evaluere og kontrollere. Dette kan vi vise ved å spørre i møter, vurdere rapporter og diskutere gjentatte ganger med de ansatte. Vi må være oss bevisst hva vi reagerer på med emosjonelle utbrudd. Dette blir lagt merke til som sterke signaler. De ansatte vil være oppmerksom på hvordan vi håndterer kriser og avgjørende hendelser, så vel som hvordan vi signaliserer vedtak som er fattet og skal følges opp. Vi må ta en bevisst beslutning om straff og belønning eller ros og ris som signal for hvilken adferd vi ønsker og hvilken som er uønsket. Vi må være tydelige angående hva som er viktig for oss og hva som er mindre viktig. Likeledes må vi ha føringer for hvem vi ansetter og hvordan de er valgt ut. Etterspør vi formell kompetanse og erfaring eller er vi bare interessert i en lojal medarbeider. Dette er det Schein kaller primærmekanismer som kan skape nye kulturer. Han trekker også frem sekundære mekanismer som bare virker om de er i overensstemmelse med primærmekanismene. Vi må derfor lage strukturer og systemer som støtter opp under de verdiene vi ønsker skal gjelde i avdelingen. Det må følgelig være konsistens mellom de ulike signalene som gis. Er ikke det tilfelle, vil de ansatte bli forvirret og mistenke oss for å ha en skjult agenda. Kommer vi opp i en slik situasjon som presenteret i vår narrativ, må vi fokusere på samarbeid, kommunikasjon og respekt for hverandres særpreg. Det er vesentlig å ivareta momenter som ikke berører de enkelte faggruppens identitet eller gunstige subkulturer, men heller fokusere på elementer som kan virke sammenspleisende og danne byggesteiner for nye og varige kulturellesjoner eller samhandlingsprofiler.

Kapittel 6: Referanseliste

- Bang, H. (2002): *Organisasjonskultur*, 3.dje utg. Oslo: Tano
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2007) : Nytt perspektiv på Organisasjon og Ledelse. *Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 3.dje utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Enehaug, H. og Thune, T. (2007): *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007, www.afi.no
- Fulop, N. et al (2005): "Changing organisations: a study of the context and processes of mergers of health care providers in England". *Social science and medicine* 60: 119-30.
- Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hennestad, B. (2004): *Kan bedriftskultur ledes?* Magma 7, nr. 3:89-101.
- Hertzberg, D. (2006): doktoravhandling – *I samme båt? En studie av sammenslåing I Rolls-Royce Marine som sosialiseringssprosess*. Trondheim, NTNU.
- Hofstede, G. (1993): *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Jacobsen, D.I. (2006): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. Opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (2005): *The office of strategy management*. Harvard Business Review, October 2005:72-81.
- Kleppestø, S. (2005): "The construction of social identities in mergers and acquisitions". *Mergers and acquisitions. Managing culture and human resources*. G.K.M. Stahl, M.E. Stanford, Stanford university press.
- Kusstatscher, V. og Cooper, C.L. (2005): *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Risberg, A. (2006): "Introduction to section four:-Mergers and acquisitions". *A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E.H. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.
- Skogstad, A. (2000): *Psykososiale faktorer i arbeidet*, s. 15-34 i S. Einarsen og A. Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stacey, R. (2005): Local and global processes in organizational life. I:R. Stacey (red.)(2005): *Experiencing Emergency in Organizations: local interaction and the emergence of global pattern*. London: Routledge.

Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Ullrich, J., Wieseke, J. og van Dick, R. (2005): "Continuity and change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger". *Journal of Management Studies*. 42; 8: 1549-69.

Yu, J., Engleman, R.M. og van de Ven, A.H. (2005): "The integration journey: An attentionbased view of the merger and acquisition integration process". *Organization studies* 26 (10).