



# **SLIK GJØR VI DET HER HOS OSS!** **- om organisasjonskultur og ledelse**

En fordypningsoppgave skrevet av:

Kari-Venke Lindkvist  
Merete Hagbø  
Thea Ekren Koren  
Torgeir Strøm

# Innhold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>HISTORIEN.....</b>	<b>3</b>
2.1	HISTORIEN VÅR .....	3
2.2	PROBLEMSTILLINGEN .....	5
<b>3</b>	<b>TEORI .....</b>	<b>6</b>
3.1	HVA ER KULTUR? .....	6
3.2	HVA BESTÅR ORGANISASJONSKULTUREN AV?.....	7
3.2.1	Kulturinnhold.....	9
3.2.2	Kulturuttrykk.....	10
3.3	HVORDAN UTVIKLES KULTUR OG DELKULTUR? .....	11
3.4	KULTURKONFLIKT .....	12
3.5	KULTUR OG LEDELSE.....	12
<b>4</b>	<b>DRØFTING AV HISTORIEN.....</b>	<b>15</b>
4.1	DET VAR EN GANG .....	15
4.2	BLÅRUSSEN .....	16
4.3	KOMMUNIKASJON .....	17
4.4	MAKT.....	19
4.5	KONFLIKT .....	20
4.6	FELLES YTRE FIENDE .....	22
4.7	GEOGRAFI OG EMOSJONER .....	25
4.8	ENDRINGER TAR TID.....	27
<b>5</b>	<b>OPPSUMMERING.....</b>	<b>30</b>
	REFERANSER.....	32

## 1 Innledning

Helt siden helsereformen ble innført i 2002 og sykehusene ble organisert i helseforetak, har de fleste ledere hatt ansvar for omstillinger og endringer. Ett av målene har vært å slå sammen avdelinger og sykehus for å skape mer effektive organisasjoner. Det har blitt etablert ledergrupper på tvers av sykehus og profesjoner. Mange ledere opplever at endringer og omstillinger møter sterk motstand. Selv om alle jobber innenfor spesialisthelsetjenesten kommer det tilbakemeldinger på at det er vanskelig å samarbeide på grunn av kulturforskjeller.

Utgangspunktet for oppgaven er fenomenet organisasjonskultur, og hvordan vi som ledere forholder oss til dette. Kontinuerlige omstillinger, endrede organisasjonsformer, raske bytter av funksjoner, mål og relasjoner, har økt interessen for felles *kultur* i sykehusene. Det er et behov for å ha noe som binder oss sammen i ”tykt og tynt” og som hjelper oss til å mobilisere for å oppnå organisatorisk suksess. Kultur trekkes fram som en viktig faktor når vi skal samarbeide om å oppnå noe i fellesskap, og kulturen får ofte skylden når gjennomføringen av endringer ikke går så bra. Kulturkonflikter og subkulturer skyves ofte frem som forklaring når mål ikke nås. I et forsøk på å endre og styre kulturen, velges det forskjellige tilnærminger. Vi er nysgjerrige på hva kultur egentlig er og hvilken betydning den har for organisasjonen og oss som ledere.

Målsettingen med dette fordypningsarbeidet er å øke vår kunnskap om organisasjonskultur, kulturdannelse og hvordan kultur kan påvirkes. Dette skal vi gjøre med hjelp av teori, litteratur og refleksjon av egen ledererfaring. Vi benytter narrativ metode (storytelling). Metodevalget ligger som en forutsetning for besvarelsen, og vil ikke bli omtalt i oppgaven. Analyseobjektet i vårt arbeid er en historie (narrativet). Vi tar utgangspunkt i hendelsene i historien, og dette avgrensner oppgavens innhold.

## 2 Historien

I dette kapitlet legger vi fram vår historie, i tillegg til å klargjøre vår problemstilling.

### 2.1 Historien vår

*Sommeren var allerede over. Jeg hadde brukt de fineste sommerukene på å være stedfortredende direktør, og følte meg grå og utladet. Divisjonsdirektør Heidi møtte meg solbrun og smilende i trappen på vei til kantina. Hun hadde vært på Kreta noen uker. I det hun strøk forbi, klappet hun meg på skulderen og sa: "Paul, så bra at du holdt skuta på rett kurs mens jeg var borte." Jeg skulle til å svare, men hun hadde ikke tid, virket det som, der hun løp videre med frakken flagrende bak seg. Rett kurs....rett vest, hadde jeg lyst til å svare.*

*Jeg var på vei til et møte i hennes ledergruppe. Dette var fjerde året etter sammenslåing av våre sykehus, og vi hadde ennå ikke klart å ta ut faglige og økonomiske gevinster. De siste månedenes driftsbudsjett vakte bekymring. Underskuddet hadde vokst. Det var allerede vedtatt å redusere sengetallet med nærmere 3 % i denne divisjonen. Fra mitt synspunkt var dette det eneste som kunne få ned kostnadene. Tidligere forsøk på å få ned kostnadene hadde ikke gitt ønsket effekt. For å løse denne nye vanskelige oppgaven, var vi avhengig av å jobbe sammen.*

*Jeg hadde selv bedt om å få delta i ledermøtet. Møtet startet, og jeg ble ønsket velkommen av Heidi. Hun takket meg for at jeg hadde tatt meg tid til å komme, og innledet med å si at alle måtte lytte for å høre hva "blårussen" hadde å si. Så lente hun seg godt tilbake i stolen. Rundt bordet satt Einar, Astrid, Stener, Heini og Per Ole. Bente skulle også vært der, men hun var som vanlig forsinket. Alle var erfarne ledere og visste godt hva dette møtet handlet om.*

*Jeg presenterte regnskapet ved hjelp av illustrerende tabeller, og kom så med mine forslag til hva de måtte gjøre for å oppnå balanse i inneværende år. I tillegg trakk jeg opp linjene for neste års budsjett. Ytterligere reduksjon i driftsbudsjettet var nødvendig for å få "skuta til å flyte" på en tilfredsstillende måte.*

*Overlege Einar avbrøt meg - som vanlig - og spurte om jeg overhodet kunne klare å tenke meg hvor grensen gikk for hva som var medisinskfaglig forsvarlig. Skulle penger og tall hele*

*tiden ta av dyrebar ledertid - på bekostning av andre og mer viktige saker. Han var i grunnen mektig lei av disse søylene og pilene i varierende farger. Jeg merket meg den småarrogante tonen, og kjente at hans avbrytelse irriterte meg. Jeg svarte kjapt at 3 prosent reduksjon i rammene umulig kunne være medisinsk uforsvarlig. Akkurat i dette øyeblikket kom også Bente inn i møterommet, stetoskopet hang rundt halsen og treskoene klikket når hun beveget seg gjennom rommet til en ledig stol. Hun beklaget forsinkelsen og sa at det var så mange pasienter i akuttmottaket og ingen kom videre til sengepost for der lå det fullt med pasienter på korridorene.*

*Denne ledergruppen virket svært lite lystne på å ta tak i problemet jeg presenterte. Det virket som om de satt fast i sine gamle overbevisninger, og vi hadde ingen felles forståelse for utfordringsbildet vårt.*

*Etter at vi hadde diskutert litt rundt de foreslåtte kuttene, spurte så avdelingssjef Heini om hvorfor det bare var de kliniske enhetene som gikk med underskudd. Kanskje de faktisk hadde fått for lite penger, og hvorfor gikk ikke sykehuset i nabobyen med underskudd? Her hadde de stått på gjennom år for å bygge opp et meget godt tilbud til pasientene, og det hadde de klart til tross for liten støtte i toppledelsen. Hadde vi i foretaksledelsen fordelt mer midler til det andre sykehuset fordi foretaksledelsen var plassert der? Det lå "tykt utenpå" at jeg ble mistenkt for å fordele mer til sykehuset i byen hvor jeg selv bodde. At han kunne tenke slik! Jeg kjente at det kokte innvendig av sinne og frustrasjon. I denne forsamlingen var det ikke mye vilje til felles forståelse og ansvar. "Det kommer nok mer penger. Politikerne har alltid gjort det, for de våger ikke annet", sa Per Ole spøkefullt. "For oss er det nemlig kun ett mål, og det er å gi god pasientbehandling – det er vel derfor vi er her, er det ikke?" Da begynte hans calling og pipe, og ut av møterommet forsvant han.*

*"Styrken i denne divisjonen er et bredt faglig tilbud, og det er jeg stolt av", kom det fra seksjonsleder Astrid. Og det sa hun, som virkelig burde gå seksjonen sin etter i sømmene. De hadde et overforbruk på 1,2 millioner! Dette ga vann på mølla for Einar. "Vi skylder våre medarbeidere her på sykehuset å videreføre det vi er gode på, og måten vi gjør saker og ting på. Vi har nemlig våre verdier. Egentlig opplever jeg en stor avstand i forståelsen av dette her. Det som virkelig volder bekymring er at du og dere ikke skjønner hva som er viktig her. Dette viser bare hvor utrolig forskjellige kulturer disse to sykehusene har, og det er ikke rart at sammenslåingen ikke fremstår som noen suksess. De andre rundt bordet nikkete støttende til*

*uttalelsene. Per Ole kom tilbake og sa det bare var sekretæren på poliklinikken som skulle si at pasienten var klar og hadde ventet lenge på han. Han unnskyldte seg med at han derfor snart måtte gå fra møtet. Under hele møtet måtte jeg forsvare de fordelingene som foretaksledelsen og styret hadde foretatt. Jeg konfronterte dem ikke med hva jeg egentlig mente var årsaken til at de ikke fikk "endene" til å møtes. Divisjonsdirektøren var i liten grad 'på banen' under møtets gang.*

*Vi hadde altså ikke kommet lenger. Nok en gang følte jeg at det var jeg som hadde tatt ansvar for at vi kom gjennom møtet uten å bli uvenner. I fire år hadde vi forsøkt å få sykehusene til å samarbeide. Vi hadde vært på diverse kulturbyggingsseminar, men det ble liksom aldri helt bra. Jeg forsto det ikke helt. Kulturendring tar vel tid, tenkte jeg, og kjente plutselig at noen uker ferie nå skulle bli deilig. Det var å håpe at jeg hadde 'sådd noen frø' tross alt.*

## **2.2 Problemstillingen**

I denne historien blir vi presentert for forskjellige problemstillinger. En kan ved å lese historien tenke seg at dette handler om økonomi og uenighet om prioriteringer. Vi er nysgjerrige på hva som egentlig utspiller seg i vår historie. Hva kan være med å forklare atferden til de ulike aktørene? Kulturen blir brukt som en mulig forklaringsfaktor i historien.

Ved hjelp av teori, litteratur og egne erfaringer ønsker vi å undersøke fenomenet organisasjonskultur. Vi er alle ledere med ulik fagbakgrunn og lang ledererfaring fra sykehus. Drøftingen av historien vil være preget av våre referanserammer, herunder egne opplevelser av forskjellige organisasjonskulturer. Med dette som utgangspunkt ønsker vi i denne oppgaven å belyse følgende problemstilling:

***"På hvilken måte kan ledere påvirke organisasjonskulturen?"***

### 3 Teori

Dette kapitlet gir et teoretisk utgangspunkt for analysen av historien vår. Vi vil først ta for oss begrepene kultur og ledelse, for så å gå over til hva teoretikerne sier om kulturpåvirkning.

#### 3.1 Hva er kultur?

Kultur er et begrep som har vært brukt i mange år, både i dagligtale og i mer teoretisk sammenheng. Begrepet brukes ofte forskjellig og det finnes derfor ikke noen entydig definisjon av ordet. Den mest populære, og kanskje mest brukte definisjonen, er laget av Deal og Kennedy: "Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss" (Bang, 2005:21).

Stapley (Stapley, 1996) har gjort en relativt omfattende gjennomgang av begrepet slik det benyttes i teoretisk sammenheng. Begrepet "kultur" er lånt fra antropologien, og der finnes det heller ikke noen entydig definisjon. Stapley (Stapley, 1996) henviser til flere kilder med ulike definisjoner av ordet kultur. Den tidligste kilden er Sherif fra 1936. Her defineres kultur som:

*"...a concept of social norms..."*

Organisasjonskulturbegrepet vokste frem som et forsøk på å besvare spørsmål som (Bang, 2005:12):

*"Hva er det som får en bedrift til å overleve og en annen til å bukke under? Hvilke faktorer i organisasjonen gjør at noen bedrifter har en åpen og uformell tone, mens andre en streng og formell tone?"*

På 1980-tallet øker bruken av begrepet (Stapley, 1996), og da spesielt i ledelsesmessig sammenheng. I litteraturen var det i denne perioden en sterk tro på at man kunne endre kulturen som en del av et ledelsesmessig instrument.

Stapley (1996) henviser til at det innenfor antropologien finnes ulike skoleretninger, og hvor organisasjonsteoretikerne har lånt spesielt fra en av disse. Denne retningen ser på kultur som et sosialt fenomen. En av disse teoretikerne er Edgar H. Schein. Han ser på kultur blant annet som noe ledelsen kan manipulere eller endre. Andre forskere mener at dette ikke er mulig.

Smircich hevdet i 1983 at man kan skille mellom to typer bruk av begrepet i teoretisk sammenheng: de som mener at en organisasjon *har* kultur, og de som mener at organisasjoner *er* kultur. Hvis en organisasjon *har* kultur er den mulig å endre. Forskere med dette synet betrakter kultur som en nøkkel til å oppnå lojalitet, produktivitet og lønnsomhet i organisasjonen. Hvis organisasjonen *er* kultur er den ikke mulig å endre (Bang, 2005).

Vi velger i vår oppgave å gå videre med teori knyttet til den skoleretningen som tror at organisasjonskulturen kan påvirkes. Det er denne retningen som med størst sannsynlighet kan gi oss mulige svar på vår problemstilling.

Schein definerer organisasjonskultur på følgende måte (Strand, 2007:184):

*”Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene.”*

Bang (Bang, 2005:21) tillater seg å oppsummere ulike definisjoner som alle har det til felles at de er enige i meningsinnholdet i kulturbegrepet:

*”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.”*

Vi velger å bruke denne definisjonen videre i oppgaven.

### **3.2 Hva består organisasjonskulturen av?**

Det er ikke enighet blant forskerne om hvordan man skal operasjonalisere kulturens innhold (Bang, 2005). Schein (Schein, 2005) mener at organisasjonskulturen skaper modeller for atferd ved å etablere mer eller mindre faste mønstre for handling.



Endre Sjøvold (2007) beskriver organisasjonskultur som delte oppfatninger om hva som er viktig og riktig (verdier og grunnleggende antakelser) og hvilke spilleregler som gjelder (normer) i samspillet medlemmene imellom.

Den atferden som kan observeres i gruppen er et resultat og uttrykk for gruppens kultur.

Sjøvold (Sjøvold, 2007) visualiserer dette ved bruk av et isfjell når han beskriver gruppekultur (organisasjonskultur). Kun toppen av isfjellet er synlig. Det vi kan se, forholde oss til å "ta tak i" ligger over havflaten. Under havflaten kan en så vidt skimte normene eller kjørereglene som regulerer forholdet mellom rollene og styrer medlemmenes handlinger og atferd. Den dypeste delen av isfjellet er så og si utilgjengelig. Her finner vi fjellets tyngste masse, verdiene og de grunnleggende antakelsene (virkelighetsoppfatninger). Disse utgjør det vi samles om, emosjoner og vår identitet (Sjøvold, 2007). Vi velger å bruke denne modellen videre i oppgaven.



Figur 1: Isfjell som metafor for sykehuskultur.

Det er vanlig å dele organisasjonskulturen i to grunnleggende komponenter i et gjensidig avhengighetsforhold (Bang, 2005):

- kulturinnhold (normer, verdier og virkelighetsoppfatninger)
- kulturuttrykk (artifakter).

### 3.2.1 Kulturinnhold

Bang (Bang, 2005) har i sin definisjon av begrepet organisasjonskultur valgt å fokusere på tre kjerne elementer: normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Han mener at disse tre begrepene til sammen dekker begrepet grunnleggende antakelser.

**Normer** omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Aadland definerer normer som påbud eller regler som peker ut rett handling innenfor et avgrenset område for å fremme og verne om verdier (Bang, 2005). Normer vokser frem gjennom aktivitet i gruppen, og blir etter hvert til regler for atferden i gruppen. De er knyttet til sanksjoner og til forventninger om hva som er passende og upassende atferd.

**Verdier** er kanskje det viktigste innholdet i organisasjonskulturen. Hvilke verdier som råder i en organisasjon vil bli synlige blant annet når noe endrer seg. Fusjon av sykehus eller enheter i samme sykehus vil derfor kunne synliggjøre kulturelle forskjeller. Verdier veileder om hvordan man skal forholde seg i en rekke situasjoner ved å være standarder for hva som er godt og dårlig, de kan vise vei i valgsituasjoner, de virker motiverende og de opprettholder selvaktelse (Bang, 2005). Verdier er oftest brukt for å beskrive organisasjonskulturens innhold. Rokeach (Bang, 2005:47) har definert verdier som:

*”... en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand. ”*

Argyris og Schön (Bang, 2005) skiller mellom organisasjonens forfektete verdier - de verdier man sier at man har og at man tror på (de er formulert i visjoner og verdidokument), og bruksverdier - de som kommer til uttrykk i organisasjonen gjennom atferd, ritualer, hva som

belønnes, symboler og seremonier. Disse bruksverdiene er ofte ikke bevisst hos den enkelte, og de kan gjerne være motsatt av de forfektete verdiene uten at noen er villig til å innrømme det. Det er derfor vanskelig å kartlegge verdier ved å spørre den enkelte medarbeider eller leder hva de verdsetter og vektlegger. Ved denne tilnærmingen møter vi oftest de forfektete verdiene. Reelle verdier må observeres i atferd, holdninger og handlinger. Når vi skal forstå kultur og kulturforskjeller er det vel så viktig å se på hvordan ulike verdier prioriteres. De verdiene som prioriteres er de verdiene som alle i organisasjonen er enige om. Å forstå kulturen man er en del av, blir derfor en kritisk kompetanse som alle ledere må forholde seg til (Slørstad, 2004)

Det tredje viktige elementet som utgjør kulturens innhold er felles **virkelighetsoppfatninger**. Med virkelighetsoppfatninger menes oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. De deles av alle medlemmene i organisasjonen. Felles virkelighetsoppfatninger fungerer som et filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og de utvikler seg gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer. Dette kan være oppfatninger av hva som er sant og usant, hvordan ulike ting henger sammen, vurderinger av hendelser, personer og grupper. Slike felles oppfatninger overføres til nye medlemmer (Bang, 2005).

### 3.2.2 Kulturuttrykk

Organisasjonens verdier, normer og felles virkelighetsoppfatninger kommer sjelden direkte til uttrykk. De manifesterer seg gjennom ulike symbolske prosesser og objekter i organisasjonen. Vi ser, hører og fornemmer kulturen gjennom handlinger og atferd, historier, seremonier, ritualer, humor, belønningssystemer, språk og sjargong, objekter og ting, fysisk utforming av kontorer, bygninger og andre varemerker. Dette er synlige og observerbare produkter av kulturen (Bang, 2005). Dersom en ikke er medlem i den aktuelle kulturen, kan det være vanskelig å avkode budskapet i kulturuttrykkene. En kjenner ikke til de ulike symbolenes betydning. Kulturuttrykkene er med på å skape og opprettholde kulturen.

Kommunikasjon er et kulturuttrykk og er en grunnleggende eksistensiell dimensjon ved menneskets tilværelse. Det er gjennom å kommunisere vi uttrykker oss og utfolder oss som mennesker. Vi prøver ut våre tanker, følelser og meninger overfor hverandre hele tiden, og får reaksjoner og tilbakemeldinger fra de andre. Det er det som er å kommunisere (Klemsdal, 2006).

### 3.3 Hvordan utvikles kultur og delkultur?

Schein mener kultur utvikles i alle grupper, gitt at følgende betingelser er til stede (Bang, 2005):

- gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer
- den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene
- gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre.

Organisasjonskultur er viktig, og må tas hensyn til ved endring. Det er mye som kan rives ned og ”ødelegges” når avdelinger slås sammen og enheter avvikles. Når omtrent alt annet flyter, kan kulturen representere det stabile som kan virke angstreduserende og identitetsskapende for mennesker i en slik fase. Organisasjonskulturen kan bidra til å holde en stor eller mangfoldig organisasjon sammen. Til tross for felles strategier, mål, styringssystemer, så er det ofte *kulturen* som holder det hele sammen som sterkt identitetsskapende. Det å arbeide i et sykehus, i en bestemt avdeling gir sosial identitet. Mange opplever en sterk tilknytning og tilhørighet til arbeidsplassen, faget og kolleger (Bang, 2005). Faktisk beskriver mange ansatte et slags kjærlighetsforhold til sitt arbeid og sin arbeidsplass.

Etter Scheins (Schein, 2005) vurdering kan delkulturer i en organisasjon oppstå både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Ulike teoretikere bruker subkulturer og delkulturer som synonyme begrep. Vi velger å benytte begrepet delkulturer videre i denne oppgaven. Delkulturer dannes når flere mennesker har hyppig og nær kontakt over tid, har felles delte erfaringer og ofte felles personlige karakteristika (alder, kjønn, yrke, stilling i organisasjonen, felles følelser og forståelsesmåter). En slik undergruppe av organisasjonens medlemmer identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen. De deler et sett av problemer og handler rutinemessig på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning (Bang, 2005). På store profesjonstunge arbeidsplasser som for eksempel sykehus, danner profesjonene eller faggruppene ofte delkulturer.

De ulike delkulturene vil ha en relasjon til hverandre, og vi kan dele typen relasjon inn på følgende måte (Bang, 2005):

- virke støttende eller fremmende
- være i konflikt og derfor hemme hverandre
- være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre.

### 3.4 Kulturkonflikt

Med konflikt mellom delkulturer mener Bang (2005:31) følgende:

*”Med konflikt mellom ulike subkulturer forstås her at to gruppers sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skapes hindringer for gruppenes evne til å nå sine mål.”*

Et interessant spørsmål blir nå, hvorfor oppstår det slike konflikter? I følge Bang (2005:40), som siterer Hogg og Abrams, oppstår slike konflikter:

*”...som en følge av gruppens behov for å opprettholde og forsterke sin egen gruppekultur, og som et forsvar mot trusselen om ødeleggelse av egen kultur. En subkultur gir nemlig medlemmene av gruppen en sosial identitet som blir en viktig del av medlemmenes individuelle identitet og selvbilde....”*

### 3.5 Kultur og ledelse

Begrepet leder er en fornorsking av det engelske ”leader”, som er avledet fra lode-star som betyr ledestjerne. Dette illustrerer en vesentlig side ved ledelse; vi forventer at ledere skal vise retning og redusere usikkerhet. Ledelsesforskningen har vært opptatt av kjennetegn ved lederen, kjennetegn ved de som blir ledet, og kjennetegn ved organisasjonen og dens omgivelser, og av disse tre faktorenes innvirkning på resultater i form av effektivitet og jobbtrivsel. Det overordnede spørsmålet har hele tiden vært: Hva er ledelse, og hvordan kan ledelse bidra til å skape effektive grupper og organisasjoner, og eventuelt tilfredse medarbeidere? (Skogstad og Einarsen, 2004).

En enkel definisjon av ledelse er som følger (Colbjørnsen, 2004:12):

*”Ledelse handler om mennesker – god ledelse er å få medarbeidere til å skape gode resultater for bedriften”*

Ledelse er et begrep som det er mange teoretiske og intuitive oppfatninger av. Sentrale kjennetegn som går igjen i et flertall av definisjonene er at ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål. Ledelse dreier seg mye om å stimulere og motivere sine ansatte. Ledelse som funksjon og praksis må forstås i sammenheng med de organisasjonsformene, sektorene og kulturene ledere er satt inn i.

Bredden og dybden i lederens atferdsrepertoar er helt avgjørende for å kunne framstå som kompetent og kunne oppnå ønskede resultater over tid. Av dette kan vi trekke ut at vellykket ledelse både dreier seg om personlige egenskaper som intelligens og kognitiv kapasitet, og kunnskaper tilpasset den aktuelle arbeidssituasjon.

I henhold til Schein (Schein, 2005) påvirker ledelsen eller lederen kulturen først og fremst gjennom følgende seks kanaler:

- Hvordan ledelsen retter oppmerksomhet, måler og kontrollerer i organisasjonen
- Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
- Hvordan ledere fordeler ressurser?
- Bevist rollemodellering, veiledning og trening
- Kriterier for fordeling av belønning og status
- Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse.

Disse kanalene har til felles at de underbygger handling eller noe som er konkret og synlig.

I tillegg kommer 5 fem faktorer som ikke virker så sterkt som de ovenstående:

- Organisasjonens utforming og struktur
- Organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner
- Utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger
- Historier, legender og myter om viktige begivenheter og folk
- Formelle erklæringer om organisasjonens filosofi og policy.

Bang (Bang, 2005) henviser til Lundberg som i 1985 hevder at en organisasjon vil være mer mottakelig for kulturelle endringer når den blir utsatt for stress og press, og han skiller mellom fem ulike typer av hendelser:

- Kriser i omgivelsene
- Muligheter i omgivelsene
- Kriser forårsaket av organisasjonens ledelse
- Ekstern revolusjon
- Intern revolusjon.

Lederen har et ansvar for hvordan organisasjonskulturen utvikler seg. Dette betyr ikke nødvendigvis at det er lederne som skaper eller endrer kulturen. Ledere blir påvirket av den eksisterende kulturen i sykehuset og de forskjellige meningsmønstrene som er utviklet gjennom tradisjon. Vi kan ikke bare snakke om hvordan ledere påvirker og endrer kultur i sykehus, vi må se ledelse i forhold til den allerede eksisterende kulturen i den enkelte organisasjon.

Å endre en organisasjonskultur vil derfor måtte handle om å påvirke verdier og holdninger som forsterker etablerte mønstre for handling. En endring må ta utgangspunkt i et opplevd gap mellom ønsket og faktisk kultur. Dersom den faktiske kulturen bygger på verdier som bryter med de formelle strukturene i organisasjonen (overordnede mål, oppgaver, strategier og kommunikasjonslinjer), er det stor sannsynlighet for at det kan oppstå motstand eller konflikt. En kultur som ikke er i samsvar med organisasjonens mål, kan resultere i motstand mot ledelsesinitiativer, lav motivasjon og manglende lagånd. Kulturledelse handler mye om å forstå samspillet mellom de strukturelle og kulturelle sidene ved en organisasjon, og bruke dette aktivt for å nå mål og resultater (Slørstad, 2004).



## 4 Drøfting av historien

I dette kapitlet vil vi drøfte historien sett i lys av den teorien vi har lagt fram i kapittel 3 og våre egne erfaringer som ledere. Videre i oppgaven har vi omtalt personene fra vår historie med fornavn. Historiens kontekst er ”sykehuset”. Sykehussektoren er en virksomhet der fag, vitenskap og profesjon i særlig sterk grad har dominert oppfatninger og praksis for organisering og ledelse, makt og posisjon. Sykehuskulturen er utviklet innenfor denne forståelsen. Bruddet med denne ledelsestradisjonen har skapt utfordringer for både ledere og fagpersoner.

### 4.1 Det var en gang...

Vår historie starter med å beskrive stemningen mellom personene.

*”Heidi møtte meg solbrun og smilende i trappen”*

Humor og språkspill er en av de viktigste mekanismene for å håndtere mangfoldige uforenligheter, motsetninger og tvetydigheter. Humor har en rekke positive virkninger særlig når det gjelder å bygge relasjoner mellom folk. ”Et smil er den korteste veien mellom mennesker”, sier mange. Men det er tydelig at det gode humøret ikke deles i denne situasjonen. Spenningen kommer til uttrykk mellom Heidi og Paul når han har lyst til å svare:

*”Rett kurs ... rett vest ...”*

Allerede her kommer det frem at det er forskjell i tolkningen av den overordnede situasjonen i sykehuset. Spenningen bekreftes videre i historien ved at dette skyldes den økonomiske situasjonen. Paul har antakelig et overordnet ansvar for økonomien i foretaket, og han føler ikke at divisjonsdirektøren eller divisjonens ledergruppe tar økonomien på alvor.

Situasjonen gir refleksjoner om interesse- og verdikonflikter, ofte forstått som kulturkonflikter. Paul og lederne på lavere nivå har ulike interesser, oppfatninger og prioriteringer. Målet om økonomisk balanse og målet om best mulig pasientbehandling synes å stå i konflikt med hverandre. Det ene er formulert i økonomiske termer, mens det andre er basert på kvalitet eller servicekrav. Når verdier som økonomisk kontroll og økt produksjon, effektivitet og budsjettbalanse oftere blir fokusert enn kvalitet i behandling og omsorg,



reagerer mange klinikere. Slike reaksjoner kan av ledelsen bli tolket som manglende samarbeidsvilje, motstand mot endring, ansvarsfraskrivelse osv. Men det kan altså være verdikonflikter som her kommer til uttrykk når to kulturer møtes. Organisasjonskulturen blir i dette perspektivet en arena der en rekke kamper utspilles på en måte som kan være både hemmende og fremmede for organisasjonen.

## 4.2 Blårussen

Gjennom bruken av begrepet ”blåruss” gis det et klart uttrykk for at det er en konflikt mellom to grupper. Dette henspiller på at legegruppen har vært rødruss for å bli tatt opp på medisinstudiet. Skillelinjen mellom blå- og rødruss skiller sykehuset i to delkulturer. Legegruppen er rød mens ledelsen/administrasjonen/økonomene er blå. Disse to gruppene tilfredsstiller kravene til å bli kalt egne kulturer i samsvar med Scheins betingelser for utvikling av kultur, jfr. kap. 3.3.

*”Hun takket meg for at jeg hadde tatt meg tid til å komme, og innledet med å si at alle måtte lytte for å høre hva ”blårussen” hadde å si.”*

Den røde gruppen føler at den blå hemmer fordi den setter begrensninger gjennom ressursrammer. De ulike gruppene kan ha forskjellige mål og det oppstår en konflikt.

Vi kan tolke uttalelsen fra Heidi, når hun introduserer vår hovedperson Paul som ”blårussen”, som ett språkspill med humoristisk innslag. Det var kanskje bare vår hovedperson som ikke oppfattet humoren?

Historien vår beskriver leger i lederstillinger. Disse er under stadig press fra minst to sider. De representerer ledelsen i organisasjonen og har resultatansvar knyttet til sin lederrolle, samtidig som de klinisk utøver helsefaget. Klinisk fagpraksis utøves gjerne samtidig med fulltids lederstilling. Disse legene er stadig i konflikt med egne verdier, de utsettes for gruppepress fra ulike sider i organisasjonen og de deltar i flere delkulturer. Selv klinikksjefer i profesjonalisert toppledelse i helseforetakene arbeider klinisk ved siden av ledelsesoppgaver (Torjesen, 2008). Den medisinskfaglige logikk utfordres derfor stadig mer, men leger i lederstillinger fokuserer fremdeles på medisinskfaglige normer og tradisjoner (medisinsk lederskap). Legene er godt representert i avdelingslederstillinger (anslagsvis 67 %) i helseforetakene og i strategiske

stillinger som klinikkssjefer og divisjonsdirektører (ca. 58 %) (Torjesen, 2008). Våre egne erfaringer tilsier at det fra 2005 til 2008 har vært en utvikling hvor antall leger i lederstillinger har blitt redusert.

Legeledere som Per Ole, Bente og Einar står fremdeles med begge beina i klinikken samtidig som de er ledere. En ny studie viser at kvinnelige leger har en verdiorientering hvor de kombinerer det tradisjonelle med det moderne. Kvinnelige legeledere fremstår som ”hybridledere”, der de beveger seg i både en medisinskfaglig og ledelsesfaglige verden samtidig. (Torjesen, 2008). Heidi i vår historie representerer kanskje en slik hybrid eller multikulturell leder.

For organisasjoner som prioriterer høyt det å bevare og utvikle organisasjonens kultur, er det viktig å ansette rett leder. Det å finne den riktige samhörigheten mellom en kandidats og en organisasjons kultur, er det viktigste. Styreformann i General Electric, Jack Welch, skal en gang ha sagt: ”GE er villig til å gi slipp på ledere som ikke forstår selskapets kultur, selv om de leverer gode resultater”. Nye ledere vil ikke lykkes med mindre de følger spilleregler. En suksessfull leder må drive innen organisasjonens unike kulturelle rammeverk. Dette er nøkkelen til produktivt og langsiktig samarbeid. Talentfulle ledere som kommer utenfra kan ofte bidra med ny ekspertise som det er behov for. De kan bringe med seg ledelseskunnskap det ellers ville ta flere år å utvikle internt. Likevel vil de mest sannsynlig møte motstand mot endringene med mindre de forstår deres nye organisasjons kulturelle mønstre og arbeider innenfor dens rammer. Selv dyktige ledere kan mislykkes dersom de ikke kan oppnå sine mål uten å ødelegge organisasjonens kulturelle basis. Det å oppdage, forstå og oppnå kulturell samhörighet er essensielt for en ny leders suksess.

### **4.3 Kommunikasjon**

Det er en lederoppgave å være bevisst på kommunikasjonsprosessene. Vi må slutte å tenke på hva vi kan gjøre med kommunikasjonsprosessene, vi må tenke på hva vi kan gjøre for disse prosessene. Lederen må legge til rette for kommunikasjonen, det vil si å skape rom for at kommunikasjonsprosessene skal få utfolde seg fritt. Møter er en forutsetning for kommunikasjon enten det er faste formelle møter eller tilfeldige møter. Noen møter kan være bortkastet. Det er de møtene som ikke gir rom for kommunikasjon. Vi kan derfor stille

spørsmål ved om Heidi i vår historie gjorde en god jobb som møteleder. Hun var tydelig passiv gjennom hele møtet.

*”Så lente hun seg godt tilbake i stolen.”*

Lederen har en svært viktig lederoppgave i møterom hvor selvbevisstheten i særlig grad skal få utfolde seg. Den oppgaven innebærer å forsøke å holde de uformelle rolle- og maktstrukturene unna. Det vil si, i det minste å håndtere dem. Her svikter møtelederen etter vår mening. Heidi påtar seg ikke noen rolle som leder i møte. Her skulle hun aktivt deltatt i møte ved å være oppmerksom på hva som skjer i rommet mellom de ansatte, og legge merke til hvem som prater og hvem som ikke prater. Det er Heidi som har legitimitet til å gripe fatt i de som tar seg til rette på andres bekostning. Det er lederen som kan stille de riktige spørsmålene, trekke de tause inn, løfte frem synspunktene som majoriteten ikke bryr seg om. Det er lederen som må skape tillit hos de ansatte slik at de tør være frimodige nok til å si ifra åpent om hvordan de oppfatter og erfarer det vi holder på med. Historien vår hadde kanskje åpen og ærlig kommunikasjon, men synspunktene og oppfatningene var kanskje ikke berettigede og saklige.

Språklige uttrykk og måten vi snakker til hverandre på, er kulturuttrykk. I denne sammenhengen ser vi at ”språket” i seg selv synliggjør avstand i både verdier og virkelighetsoppfatning. Paul i vår historie kan oppleves å ha en gjennomregissert og målrettet kommunikasjons-prosess. Den kan i seg selv lett oppleves som toppstyrt:

*”Jeg presenterte regnskapet ved hjelp av illustrerende tabeller, og kom så med mine forslag til hva de måtte gjøre for å oppnå balanse...”*

Mennesker blir ikke åpne av å behandles ovenfra og ned. Følelsen av å bli behandlet som et barn lar seg sjelden kombinere med opplevelsen av å bli behandlet med respekt. De personene man har behov for å styre, de mest egenrådige av oss, blir som regel bare enda mer egenrådige av å bli møtt med en ovenfra og ned-holdning. Overlege Einar i vår historie uttaler:

*”Skulle penger og tall hele tiden ta av dyrebar ledertid (...) Han var i grunnen mektig lei av disse søylene og pilene i varierende farger”.*

Klemsdal (Klemsdal, 2006) beskriver en reell problemstilling. Har vi blitt for opptatt av å gjøre oss forstått for hverandre slik at det går på bekostningen av å forstå hverandre? Glemmer vi å lytte? Han mener det er verdt å reflektere rundt forskjellen på det å fortelle hverandre ting i stedet for å snakke med hverandre. Det vi har å fortelle hverandre er ferdigformulert, det er lukkende. Det vi derimot ”snakker sammen om”, er under utvikling. Faren ligger i at kommunikasjon blir et instrument for å gjøre seg forstått, på bekostning av å være et medium for gjensidig forståelse.

#### 4.4 Makt

Historien synliggjør en type konflikt som med stor sannsynlighet baserer seg på en horisontal deling i kulturen. Overlege Einar utøver makt overfor Paul når vi i historien kan lese:

*”Overlege Einar avbrøt meg - som vanlig - og spurte om jeg overhodet kunne klare å tenke meg hvor grensen gikk for hva som var medisinskfaglig forsvarlig.”*

Helsepersonell i sykehusene har en plikt og rett gjennom helselovgivningen, til å si fra hvis behandlingskvaliteten ikke er tilfredsstillende. Det er derfor mulig for legene i kraft av sin autonome stilling å argumentere mot forslag til kutt i behandlingstilbudene. Spørsmålet fra ledelsen vil i neste runde bli om kvalitetsreduksjonen er reell eller om det bare er noe som sies for å slippe å gjennomføre tilpasninger eller endringer i en eller annen form. Overlegen forsvarer pasientene og egen delgruppes kultur gjennom å trekke en grense for hva som kan tolereres av endringer. Paul prøver gjennom sitt svar å redusere konflikten ved å henvise til det som må kunne sies å være sunn fornuft hos den alminnelige borger. Han har ingen myndighet til å overprøve legegruppen. Legegruppen sitter derfor med den endelige makten.

Uttalelsene til Einar kan også oppfattes som devaluerende og krenkende i sin form. De kan i tillegg tolkes som maktuttrykk. Her er det tydelig at det er ”m-e-d-i-s-i-n-e-n” som teller. Overlege Einars argument parkerer enhver dialog, siden det er umulig for en ikke-medisiner å si noe om medisinskfaglig forsvarlighet.

En annen tolkning kan være at Einars uttalelse er et fortvilet forsøk på å få økonomen Paul til å forstå at det han ber om er umulig å gjennomføre uten at det får konsekvenser for pasienter

og personell. Med en slik tolkning er denne uttalelsen mer et uttrykk for verdikollisjon i Einars tankesett. Dette kan Einar bare ikke være med på, og det må da foretaksledelsen forstå!

Vår historie viser lederes avvisning og delkulturkonflikt. Men det er ikke gitt at slike konflikter er hemmende på organisasjonen. Ulikhet er en forutsetning for vekst, samtidig som ulikhet alltid vil bære kimen av konflikter i seg. Det å finne riktig mengde kulturkonflikt i en organisasjon er viktig for å få et utfall som kan beskrives som nyskaping (Bang, 2005). For ledere kan det være et viktig mål å anerkjenne og respektere entusiasme og tilhørighet til det enkelte sykehus, og likevel utvikle stor grad av felles foretaksidentitet på tvers av sykehusene.

#### 4.5 Konflikt

Fusjon mellom ulike organisasjonskulturer kan gi forskjellig utfall. I forbindelse med sammenslåinger, omorganiseringer og endringer vil en kunne erfare at de ansatte i en organisasjon opplever utfordringsbildet forskjellig ved at differensiering oppstår ut fra hierarkisk nivå. Da tenker en ofte på forskjellig virkelighetsoppfatning mellom for eksempel arbeidsgiversiden og arbeidstakerside. I en av landets lokalaviser 29.03.08 uttalte ansattes representant i et lokalt helseforetaksstyre følgende: "Folk på golvet opplever det ikke som en gladmelding at helseforetaket går med overskudd". Å ha budsjett i balanse er noe alle helseforetak har hatt et spesielt fokus på siden 2002. Dette har vært et krav til alle landets sykehus og også en forutsetning for å kunne frigjøre ressurser til utvikling. Dette er et eksempel på forskjellig virkelighetsoppfatning som har oppstått ut fra hierarkisk nivå (arbeidsgivere og arbeidstaker) i en organisasjon.

Det å ha felles virkelighetsoppfatning av utfordringsbilde, er en forutsetning for at en organisasjon kan skaffe seg nødvendig handlingsrom for utvikling. Felles virkelighetsoppfatninger er det tredje viktige elementet i kulturinnholdet. Handlinger ut fra felles virkelighetsoppfatninger er ritualer som umiddelbart ikke er så lette å forklare og man må nesten tilhøre kulturen for å skjønne hvorfor de gjennomføres (Strand, 2007).

Seniorrådgiver Paul Hellandsvik sier følgende i Journalen, 2008:

"Skal vi endre interne kulturer, må vi skape forståelse for viktigheten av god økonomistyring, og muligheten for å oppnå balanse."

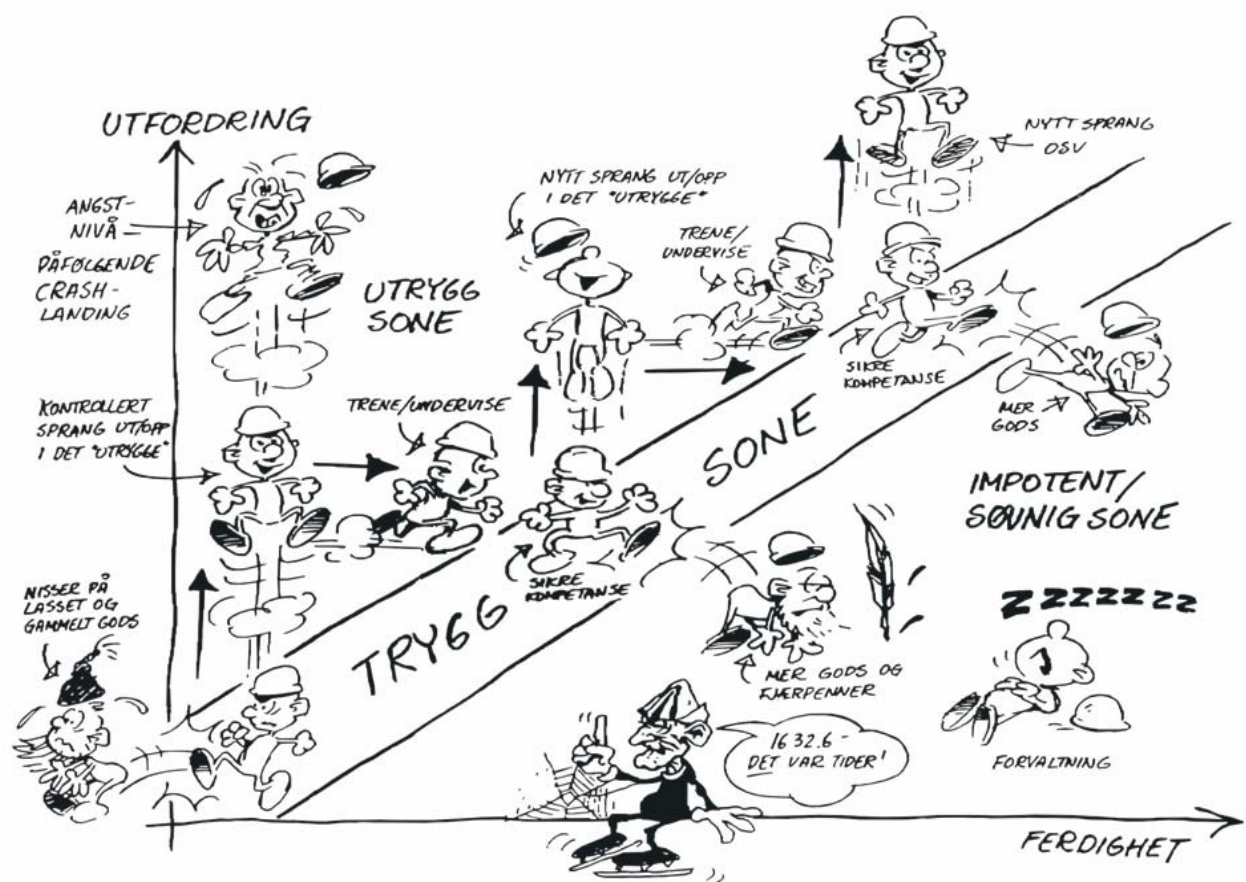
Resultatet av en slik forståelse fikk vi på studietur til Vejle sykehus i Danmark. Der kunne sykehusdirektør Per Askehold Madsen fortelle om de mulighetene og det handlingsrommet man får ved å oppnå et positivt regnskapsresultat (Dagens Medicin, 2007): "Det meste av sykehusets strategi drejer sig om at frigive ressurser til utvikling. Denne strategien har skapt en vinnerkultur med musketerånd, teamwork og åpenhet." Vejle sykehus ble i 2007 kåret til Danmarks beste sykehus av Dagens Medicins lesere og basert på informasjon fra Sundhedsstyrelsens kvalitetsdatabase og Danske regioner. En stor del av forklaringen finnes i en kultur hvor ambisjonene hele tiden har vært å utvikle seg. For å kunne utvikle seg er det i følge Per Askhold Madsen nødvendig å frigjøre 25 – 30 millioner danske kroner årlig til å drive med forskning, utdanning og IT-utvikling.

I helsevesenet ser en også at det eksisterer forskjellig virkelighetsoppfatninger mellom faggrupper som for eksempel sykepleiere og leger og "administrasjonen". I ledergrupper i sykehusene er mange profesjoner representert. Et eksempel på manglende felles virkelighetsforståelse i en ledergruppe mellom profesjoner (økonom og leger) har vi også i vår historie.

*"Denne ledergruppen virket svært lite lystne på å ta tak i problemet jeg presenterte. Det virket som om de satt fast i sine gamle overbevisninger, og vi hadde ingen felles forståelse for utfordringsbildet vårt."*

Sitatet gir uttrykk for konflikt mellom to delkulturer. Det finnes forskjellige mål. Den røde delkulturen ønsker ikke å ta hensyn til den blå.

Det er ikke lenger den med høyest faglig kompetanse som skal lede avdelinger og enheter i sykehus, men den med best lederegenskaper. Myndighetene har også etablert rammebetingelser for en mer markedsinspirert helsepolitikk. Pasienten er omdøpt til "kunde" og behandling heter "produksjon". Disse endringene stiller nye krav til både ledere og medarbeidere. Du skal gjøre mer på kortere tid til høyere kvalitet for mindre penger. Endring og omstilling vil være en kontinuerlig prosess både ansatte og ledere må forholde seg til også i fremtiden. Ikke alle ansatte har "hengt med" på denne utviklingen og har forståelse for nå - situasjonen og utfordringsbildet. Thomas Hylland Eriksen beskriver dagens samfunn som informasjonssamfunnet hvor samfunnet beveger seg fra å være preget av langsom tid og trygghet til rask tid og frihet. Ansatte som fungerer best under sterk styring opplever at frihet representerer utrygghet (Thompson, 2003). Figuren under illustrer dette.



Figur 3: Et bilde på endringsprosess for ansatte

#### 4.6 Felles ytre fiende

Paul i vår historie beskyldes for å ha fordelt midlene feil. Det er tydelig at ledergruppen i det ene sykehuset ikke er sikker på at de har fått alle pengene de burde ha hatt.

*"Det lå 'tykt utenpå' at jeg ble mistenkt for å fordele mer til sykehuset i byen hvor jeg selv bodde."*

Dette er et generelt problem ved alle sykehusene i Norge fordi det ikke finnes en klar fordelingsmodell. Heini forsvarer sykehuset ved å angripe og indirekte beskyldte Paul for uredelighet og løgn. Utsagnet skaper en maktposisjon ved at man får gruppen mot jegerpersonen. Vedkommende dyttes utenfor fellesskapet, og det stilles tvil ved redelighet og hensikter.

Det er mulig å forstå en organisasjons struktur, prosess, kultur og dens miljø som en form for *ubevisste forsvarsmekanismer* som er utviklet av organisasjonens medlemmer for å mestre individuell og kollektiv angst. Tilnærmingen dreier seg om å forstå hvilke psykologiske prosesser (ofte ubevisste prosesser) som ligger til grunn for lederens og underordnedes opplevelser, tanker, følelser og atferd (Skogstad og Einarsen, 2004).

En organisatorisk endring innebærer trussel om tap av tilknytning og tilhørighet, det være seg arbeidskolleger, arbeidsoppgaver, mestringfølelse, ansvar, posisjon, status, kontor/arbeidsplass. Å miste noe eller noen vil ofte være forbundet med frykt, bekymring og angst. En endring i form av avvikling eller fusjon vil fremkalle angst i organisasjonen.

Wilfred Bion har i sin analyse av gruppeatferd vist at grupper ofte vender tilbake til barndommens atferdsmønstre for å beskytte seg selv mot ubehagelige sider ved den virkelige verden. Når det oppstår problemer som utfordrer gruppens funksjonsevne har den en tendens til å trekke sin energi tilbake fra oppgaveutførelsen og bruke den til å *forsvare seg mot angsten som den nye situasjonen utløser* (Morgan, 1988). Einars uttalelse kan tolkes som et forsvar mot noe som truer:

*”Skulle penger og tall hele tiden ta av dyrebar ledertid - på bekostning av andre og mer viktige saker. Han var i grunnen mektig lei av disse søylene og pilene i varierende farger.”*

Uttalelsen til Per Ole kan tolkes på samme måte, men kanskje han i en mer humoristisk tone forsøker å lette kommunikasjonen fordi han forstod den spente stemningen som var skapt av Heini med hans indirekte beskyldninger overfor Paul om skjevfordeling av penger.

*”Det kommer nok mer penger. Politikerne har alltid gjort det, for de våger ikke annet”, sa Per Ole spøkefullt. ”For oss er det nemlig kun ett mål, og det er å gi god pasientbehandling – det er vel derfor vi er her, er det ikke?”*

Bion har vist at gruppen i slike angstfremmende situasjoner lett vil ta tilflukt i ulike atferdsmønstre (mestringsstrategier). I denne sammenhengen vil vi trekke frem den responsen



som Bion beskriver som ”kamp-flukt”. Her vil gruppen overføre sin frykt til en eller annen fiende. Morgan beskriver dette slik (Morgan, 1988:224):

*”Fienden kan være en konkurrent i omgivelsene, en bestemmelse fra myndighetenes side, en offentlig holdning eller en bestemt person eller organisasjon som påstås å være ”ute etter oss”.*

Et slikt fiendebilde kan ytterligere forsterkes dersom lederen gjennomgående føler seg truet av ytre fiender og alltid er klar til å angripe og forsvare seg. En slik leder vil ha sterke negative innvirkninger både på organisasjonsmedlemmene og organisasjonskulturen i en bedrift (Skogstad og Einarsen, 2004). Avdelingssjef Heini kan tolkes å være en slik leder:

*”Etter at vi hadde diskutert litt rundt de foreslåtte kuttene, spurte så avdelingssjef Heini om hvorfor det bare var de kliniske enhetene som gikk med underskudd. Kanskje de faktisk hadde fått for lite penger, og hvorfor gikk ikke sykehuset i nabobyen med underskudd? Her hadde de stått på gjennom år for å bygge opp et meget godt tilbud til pasientene, og det hadde de klart til tross for liten støtte i toppledelsen. Hadde vi i foretaksledelsen fordelt mer midler til det andre sykehuset fordi foretaksledelsen var plassert der?”*

Her er det snakk om både kamp og flukt. Denne ledergruppen har en felles sak å kjempe for, ivaretagelse av ansatte og god pasientbehandling.

*”Vi skylder våre medarbeidere her på sykehuset å videreføre det vi er gode på, og måten vi gjør saker og ting på. Vi har nemlig våre verdier.”*

Ledergruppen kjemper en skjult kamp om makt og kontroll. Gruppen finner syndebukker, medlemmene roper på handling og de ønsker egentlig en leder som kan føre kampen. Heidi står ikke frem som en slik leder i dette møtet. Kamp-flukt prosessen forener gruppen. Evnen til å skape enhet og en følelse av mening vil ofte være avhengig av evnen til å overføre destruktive impulser til fienden. Kamp-flukt prosessen har også en tendens til å forstyrre gruppens virkelighetsoppfatning og derfor dens mestringssevne. Tid og krefter går med til å bekjempe eller beskytte gruppen mot den antatte faren i stedet for å skaffe seg et mer balansert syn på de problemene som eksisterer i situasjonen (Morgan, 1998).

En gruppe eller organisasjon som mister perspektivet på hovedmålsettingen, blir ofte preget av emosjonelt styrte prosesser som kan virke destruktive. Kjentegn på dysfunksjon i organisasjoner under stress er sydebukk-mentalitet, fragmentering, etablering av allianser og ulik oppfatning av hva som er hovedoppgaven. I dette feltet ligger grobunn for konflikter, men også store muligheter til å etablere samarbeid mellom partene der prosessene utnyttes i konstruktivt samarbeid.

Måten denne ledergruppen har reagert på fusjonen (en kritisk hendelse), og som nå reagerer på det aktuelle overforbruk/underskudd (krisen), befester en kultur som i denne sammenhengen er uønsket. Kulturen bidrar ikke til å oppnå organisasjonens økonomiske målsettinger. Skal kulturen påvirkes, må ledelsens reaksjoner på slike hendelser endres.

#### **4.7 Geografi og emosjoner**

Foretaket i vår historie har en formell organisasjonsmodell med felles fagavdelinger på tvers av geografisk sted. Den uformelle og kulturelt forankrede organisasjonen er knyttet til geografisk sted og ikke til felles fagavdelinger. Den formelle organisasjonsmodellen kan miste sin autoritet når ledelsen handler ”på tvers” av de kulturelt forankrede oppfatningene i den uformelle organisasjonen.

Vi tar ofte vår egen kultur for gitt, og etter en stund slutter vi å stille spørsmål ved hvordan vi i vår egen virksomhet tenker og handler. Andre vi skal samarbeide med har også sin særegne organisasjonskultur som de på samme måte som oss tar for gitt. Begge parter mener at den måten de selv handler på er den beste. Vi blir blinde for at vi ser verden ut fra vårt eget kulturelle ståsted, og vi står i fare for å tro at våre holdninger og metoder er naturgitte og ikke kulturskapt. Fleksible, endringsorienterte kulturer vil være mer tilpasningsdyktige overfor endringer i omverdenen, enn kulturer der man arbeider ut fra en bevisst eller ikke bevisst verdi om å gjøre ting på den gamle måten.

Delkulturkonflikter eksisterer når to gruppers sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skaper hindringer for gruppens evne til å nå sine mål, (se kap. 3.4):

*”Det som virkelig volder bekymring er at du og dere ikke skjønner hva som er viktig her. Dette viser bare hvor utrolig forskjellige kulturer disse to sykehusene har, og det er ikke rart at sammenslåingen ikke fremstår som noen suksess. De andre rundt bordet nikket støttende til uttalelsene.”*

Til tross for at det innenfor de gamle enhetene finnes flere forskjellige kulturer oppleves det nå at disse representerer en felles kultur utad i de store sammenslåingsprosessene. Fra å ha mange små delkulturer synliggjøres nå større og færre dominerende delkulturer. Dette kan føre til kulturkonflikt med delkulturer som hemmer hverandre. Ansatte i et helseforetak er ikke nødvendigvis bare medlem av en delkultur. Dette kan være situasjonsbestemt. Spesielt ved mindre lokalsykehus har det lenge før sykehusreformen vært en ”kampvilje” om å bevare og utvikle sitt lokale sykehus. Denne viljen er godt forankret i hele lokalmiljøet, i samarbeid med kommunene og andre interessenter utenfor sykehuset. Denne kulturen har en sterk historisk kraft. Oppgaver og ressurser er i hovedsak gitt. Derfor vil endring og utvikling møte motstand i sykehusorganisasjonene. En ser en bevaringsorientert framfor utviklingsorientert kultur ved disse sykehusene som hver på sin måte, kjemper for å beholde det de har av oppgaver, funksjoner og ressurser. Denne bevaringskulturen får støtte fra regjeringens ”Soria Moria erklæring” som sier at ingen lokalsykehus skal legges ned. Det skal opprettholdes et desentralisert sykehusstilbud som blant annet sikrer nærhet til akuttfunksjoner. Det ønskes positiv utvikling og vekst i alle sykehus, men slik utvikling skal ikke gå på bekostning av det bestående. Resultatet blir fort fastlåst og preget av forsvar for det man har. Det synes som sammenslåing av sykehusenheter til foretak også har bidratt til enda sterkere organisasjonskulturelt samhold internt på de enkelte sykehusene. Den organisasjonskulturelle identiteten er veldig klart knyttet til sted – ikke til fag, pasientgruppe eller profesjon.

Konflikten kommer til uttrykk både geografisk- og som rød mot blå. Einar uttrykker at delkulturen som Paul tilhører ikke forstår hva som er viktig i sykehuset, og han forsøker gjennom dette å forsvare egen delkultur på eget sykehus med å gjøre Paul og det andre sykehuset til ”fiende”. Dette vil virke samlende på egen delkultur ved at ledergruppen kan stå sammen mot en ytre trussel som truer egen identitet og eksistens.

#### 4.8 Endringer tar tid

Paul tar i nest siste avsnitt et oppgjør tankemessig med den ”røde” delkulturen ved at han erkjenner at han er i mindretall og viker unna. Han ønsker ikke å ytterligere øke konfliktnivået med den andre delkulturen. I tillegg gir han uttrykk for at han ikke er fornøyd med ledelsen av gruppen. Divisjonsdirektøren, som også er ansvarlig for de økonomiske resultatene, tar ikke tilstrekkelig tak i situasjonen. Dette kan tolkes som at divisjonsdirektøren ikke ønsker å assosieres med ledelsen/administrasjonen, men med sin ”røde” delkultur.

Historien avsluttes med en refleksjon over at det er vanskelig å etablere felles målbilde for ulike delkulturer når de står i en konflikt med hverandre og at det i tilfellet vil ta relativt lang tid å oppnå et lavere konfliktnivå. Dette kommer fram i Paul sine tanker:

*”I fire år hadde vi forsøkt å få sykehusene til å samarbeide. Vi hadde vært på diverse kulturbyggingseminar, men det ble liksom aldri helt bra. Jeg forsto det ikke helt. Kulturendring tar vel tid, tenkte jeg...”*

Tid er en av de grunnleggende antagelsene i kulturbegrepet. Til tross for at man i litteraturen viser at kulturendring tar tid, er det mange organisasjoner som skriver sine grunnverdier på glanset papir, rammer dem inn og ber de ansatte henge dem opp på veggen i håp om at de skal begynne å virke. De fleste sykehus har felles verdier, men spør man den enkelte ansatte ser man at disse ikke nødvendigvis er veldig godt forankret. For mange er de forfektede verdier. Verdier, visjoner og virksomhetsidéer er lett kommunisert tekst. Men vi vet lite om hvordan slike presentasjoner virker på atferd (Strand, 2007). En hypotese kan være at de har moderat til ingen virkning utad, dersom de ikke er svært enkle og slagordpregede. Det kan være klargjørende for personalet å få definert en kjerne i virksomheten på en retorisk tiltalende måte. Og verdier og mål kan virke styrende. Å vedta et verdsett blir en overfladisk måte å skape kultur på. Vedtatte verdier kan skape motkulturer og motstand mot å jobbe med kultur – ofte som svar på et opplevd gap mellom teori og praksis.

Arne Selvik i AFF spissformulerer innvendingene sine slik:

*”Visjonshysteriet i næringslivet og offentlig sektor er sannsynligvis like fjollete og virkningsløst som overføringene av metaforer og ledererfaringer fra idretten. (...) Det er lett å la seg forlede til å tro at slående metaforer, nye strategimetoder og fancy*

*visjoner er det som skal til for å bli en god toppleder. Faren er at ingen rundt topplederen tør å si at keiseren er naken. Det har de ikke hjerte til. Topplederen er som regel så begeistret, har brukt så mye penger, lagt sin prestisje i prosessen, og ikke minst: det er vanskelig å motbevise en visjon”.*

Det finnes ikke noe fasitsvar på hvor lang tid man må bruke for å endre, påvirke eller styre kulturen, men innenfor fusjonsforskning anbefales det nå å legge mindre vekt på å arrangere kulturbyggingsseminar for å utjevne kulturforskjeller ved fusjoner. Det anbefales i en fusjonsprosess heller å fokusere på de ansattes opplevelser og faktiske atferd. Fusjoner og sammenslåinger kan skape usikkerhet blant ansatte. De ansatte opplever ofte sammenslåing som negativt og det kommer til uttrykk i stress, angst, sorg, sinne og sterk motstand til fusjonsplanene. Ansatte er bekymret for egen fremtid og hvilken rolle den enkelte vil få i den nye organisasjonen. Integrasjonsprosesser beskrives som nøkkelen til vellykkede fusjonsprosesser, men de er både situasjonsavhengige, langvarige og ressurskrevende. Ledelsens rolle i en fusjonsprosess blir ansett for å være nøkkelroller i alle faser (Enehaug og Thune, 2007).

I og med at sykehus betraktes som medikratiske institusjoner; dvs. at de er rimelig resistente mot ytre ledelsesmessig styring og kontroll (Torjesen, 2008), er ledelsesutfordringen stor og det er nødvendig med et mer realistisk bilde av tidshorisont og kostnader. I Dagens Medicin, 2007 påpekes det at et av suksesskriteriene ved Vejle sykehus finnes i kulturen som er bygd opp gjennom mange år. Britta Landin, verksamhetschef ved Karolinska Universitetslaboratoriet, bekrefter ut i fra egne erfaringer under et besøk ved Karolinska Universitetssjukehuset at: ”Det tar minst 7 år att skapa en organisasjon”. Dette bekrefter også teoriene (Schein, 2005, og Busch og Vanebo, 2003). De sier at organisasjonskultur er et resultat av en lang prosess.

Vi stiller derfor også spørsmål om hvor viktig stabilitet og kontinuitet i ledelsen på sykehus er, for å lykkes med endringer og omstillinger? Det har vært rask omløpshastighet blant toppledere i helseforetakene. 31 direktører har trukket seg eller blitt sparket siden reformen startet. Hvert tredje helseforetak har hatt tre eller flere direktører på fire og et halvt år. Etter foretaksreformen har de ulike helseregionene hatt betydelig variasjon i lederstabilitet. Det kan se ut som om de regionene med mest turbulens og utskiftning av regional ledelse, ikke har lykkes med å bygge opp en klar og tillitsbasert styringsrelasjon til de lokale helseforetakene

(Torjesen, 2008). Gjennom nasjonalt topplederprogram har vi møtt ledere som har lykket med endringer og omstillinger. Tre av disse har vært sykehusdirektører i mer enn 12 år, og det kan virke som at stabilitet i toppledelsen er ett av flere suksesskriterier for å påvirke kultur.

## 5 Oppsummering

Kulturen i en sykehusorganisasjon kan beskrives som et isfjell. En liten del av kulturen synes i hverdagen gjennom kulturelle uttrykk, men den tyngre og mer følelsesladede delen synes i liten grad (kulturinnhold). Hvis kjernen i kulturen utsettes for en trussel kan de som er bærere av kulturen yte motstand gjennom ulike former for forsvarmekanismer. Kulturen i en organisasjon limer organisasjonen sammen. Innenfor en felles kultur kan det oppstå delkulturer. Disse kan virke fremmende eller hemmende på hverandre, og det kan oppstå kulturkonflikter hvis motsetningene blir for sterke.

Mange organisasjoner (også sykehus) har gjort forsøk på å ”styre” kulturen ved at ledelsen har vedtatt et sett med verdier som de ønsker skal dominere kulturen i organisasjonen, herunder en spesiell atferd eller egenskaper hos de ansatte. Ledelsen ønsker at de vedtatte verdier skal styre de ansattes atferd, men slik behøver det slett ikke bli. Verdiene kan forbli forfektede verdier – altså det vi sier, men ikke det vi gjør. Å vedta et verdsett blir en for overfladisk måte å skape kultur på. Vedtatte verdier kan skape motkulturer og motstand mot å jobbe med kultur – ofte som svar på et opplevd gap mellom teori og praksis. Kulturelle endringer har som regel en vag start, flere omstarter og slutter heller aldri med en konkret leveranse.

Gjennom å benytte Schein sine seks kanaler (jfr. kap. 3.5), kan kulturen i en organisasjon påvirkes. Vår erfaring som ledere, innspill fra ulike ledere under topplederprogrammet og vår analyse av historien i denne oppgaven, tilsier at man må ha en langsiktig fokus på de nevnte områdene ovenfor for å oppnå kulturendringer. Muligheten til påvirkning reduseres antakelig når det oppstår konflikter mellom ulike delkulturer.

Ledere har vanligvis den beste forutsetningen for å forstå og til å endre kulturen. I stabile organisasjoner er ledere vanligvis selv en del av kulturen, de må kjenne den og de må uttrykke den for å ha legitimitet. Kulturen kontrollerer ledelsen minst like mye som ledelsen kontrollerer kulturen. Ledere utenfra eller sterke reformatorer må vente motstand. Men ledere har mer symbolmakt enn de er klar over. Lederen må utvise balansekunst, ved balansegang i hverdagen, det er ikke enten – eller, men både – og. Ledelse handler nettopp om ”ikke” å falle ned på en av sidene. Du må vaie fra side til side samtidig som du beveger deg fremover på en tynn line. Det krever hele tiden at lederen er i aktivitet, for står du stille så faller du ned. Balansegang er krevende, lederen kan ikke stoppe opp og hvile, men må lære å hvile i

bevegelse. Dette utfordrer våre vanlige oppfatninger av trygghet og komfort. Når man behersker det kan vi si at lederen utfører balansekunst. Men den aller viktigste faktoren for å påvirke kultur blir å sørge for at det etableres møteplasser slik at medarbeiderne kan møtes. Uten slike møteplasser er det umulig å endre kulturen, og møtene må gjennomføres over lengre tid.

Å endre en organisasjonskultur innebærer å påvirke verdier og holdninger som forsterker etablerte mønster for handling i organisasjonen. En endring må derfor ta utgangspunkt i et opplevd gap mellom ønsket kultur og faktisk kultur.

Kulturen kan representere et kraftfullt ledelsesverktøy, dersom man evner å utnytte den. Man må imidlertid ha stor respekt og ydmykhet i tilnærmingen. Det er for eksempel ikke lett å se den kulturen som man selv er en del av. Gå derfor ut og møt andre!



## Referanser

Bilde forsiden: NUPI årsrapport 2007, <http://rapport.nupi.no/2007>, bilde på forsiden er hentet på internett fra denne rapporten.

Bilde siste side: Kårvatn fjellutstyr, bilde på baksiden er hentet på internett, <http://www.fjellutstyr.no/webgalleri2>.

Bang, Henning (2005), Organisasjonskultur, Tano.

Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (5. utg. 2003), Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv, Tano.

Christensen, Marita (2001), Kulturell samhörighet 2001, Personalledelse <http://www.logistikk-ledelse.no/2001/kv/kv12-01.htm>.

Colbjørnsen, Tom (2004), Ledere og lederskap, Fagbokforlaget.

Dagens Medicin (nr 38, 2007), Danmark.

Enehaug, Heidi og Thune, Taran (2007), Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser, AFI-rapport 1/2007.

Gjerberg, E. og Sørensen, B (2006), Enhetlig ledelse – fortsatt en varm potet?, Tidsskrift for Den Norske legeforening.

Grund, Jan (2007), Reformer, omstillinger og effektivisering- endringsledelse og ledelse av endringer, NITO Lederdager, 15.10.07.

Hellandsvik, Paul (2008), Forelesning ved Nasjonalt topplederprogram, 11.02.08.

Klemsdal, Lars (2006), Den intuitive organisasjonen, Gyldendal.

Kaas, Dag (2007) Forelesning, NITO Lederdager, 15.10.07.

Morgan, Gareth (1988), Organisasjonsbilder, Universitetsforlaget.

Nordiske Organisasjons-Studier, (nr 2-2005), Fagbokforlaget.

Oslo Legeforening, Journalen (nr 1-2008).

Schein, Edgar H. (2005), Organizational culture and leadership, Jossey-Bass.

Skogstad, A. (2000), Psykososiale faktorer i arbeidet, s. 15-34 i Einarsen og Skogstad (red.), Det gode arbeidsmiljø, Fagbokforlaget.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004), Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver, s. 15 – 38 i Ledelse på godt og vondt, Fagbokforlaget.

Strand, Torodd (2007), Ledelse, organisasjon og kultur, Fagbokforlaget.

Stapley, L.F. (1996), The Personality of the Organization, Free Association books.

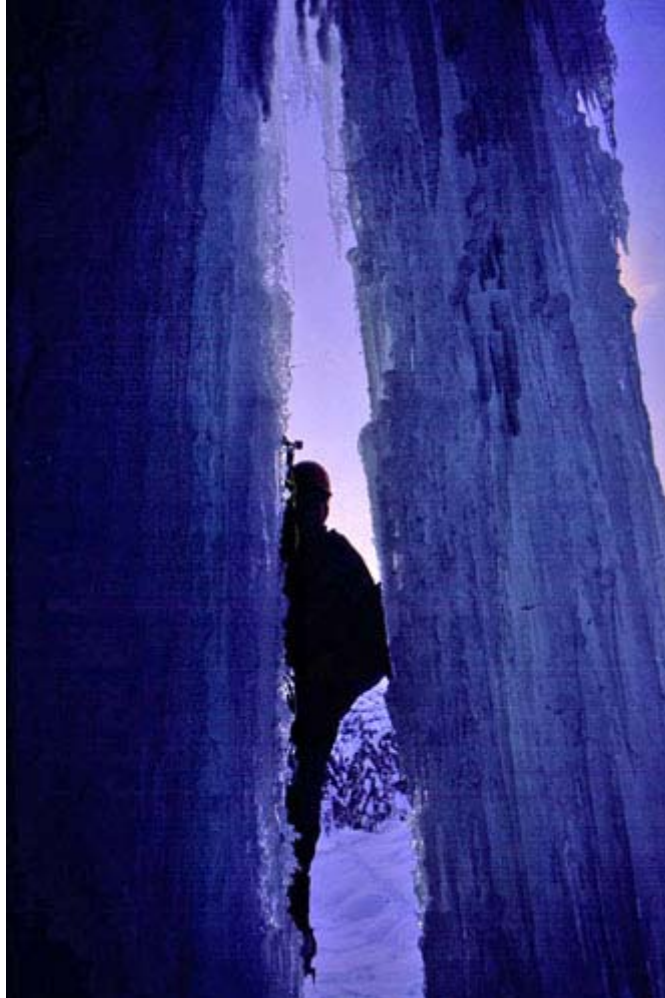
Slørstad, Joakim (2004), Organisasjonskultur-Lederens ansvar, AFF.

Sjøvold, Endre (2007), TEAMET – Utvikling, effektivitet og endring i grupper, Universitetsforlaget.

Thompson, Geir, m fl (2003), Selvledelse - Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet, Gyldendal Norsk Forlag.

Tronsmo, Per (2000), Organisasjonskultur – vanskelig å bygge opp, lett å rive ned, Lederbulletin nr. 2-2000.

Torjesen, Dag Olav (2008), Foretak, management og medikrati, Universitet i Bergen.



Bilde illustrerer for oss, lederen i sykehus som klatrer med verktøy mellom ulike sykehuskulturer. Målet er å nå toppen der isfjellet henger sammen med felles overordnet kultur