

Går det likar no?

EN OPPGAVE OM ENDRING OG MOTSTAND

BRITT EIDSVOLL
HEIDI JØRGENSEN
ANNE-LISE HÅRTER
TORBJØRN WOLDEN

FORORD	2
1. Introduksjon	3
1.1 Problemstilling	3
2. Endring og motstand – en historie fra en leders hverdag	4
3. Teori	6
3.1 Kunnskapsarbeideren	6
3.1.1 Endring i kunnskapsbedrifter	6
3.1.2 Kunnskapsarbeid og motivasjon	7
3.1.3 Gradering av kunnskapsarbeideren	7
3.1.4 Kunnskapsmakt	7
3.1.5 Ledelse av kunnskapsarbeideren	8
3.1.6 Oppsummering	9
3.2 Holdninger og organisasjonskultur	9
3.2.1 Holdninger.....	9
3.2.2 Organisasjonskultur.....	10
3.2.3 Oppsummering	10
3.3 Motstand - Hva skjer med mennesker i endring	11
3.3.1 Definisjon motstand	11
3.3.2 Hva som skaper motstand	11
3.3.3 Hvordan motstand kommer til uttrykk	12
3.3.4 Oppsummering	13
3.4 Strategier i forhold til motstand	13
3.4.1 Oppsummering	13
3.5 Endringsledelse	14
3.5.1 Kotters åtte trinn i en vellykket endringsprosess	14
3.5.2 Endringskapasitet	15
3.5.3 Oppsummering	16
3.6 Oppsummering teori.....	16
4. DRØFTING	17
4.1 Introduksjon	17
4.2 Kunnskapsarbeider	17
4.2.1 Oppsummering	19
4.3 Holdning og organisasjonskultur	19
4.3.1 Oppsummering	20
4.4 Motstand og strategier i forhold til motstand	21
4.4.1 Oppsummering	23
4.5 Endringsledelse	24
4.5.1 Ledelsens endringskompetanse	24
4.5.2 Mobilisering	25
4.5.3 Endringskapasitet	25
4.5.4 Oppsummering	26
5. Konklusjon	27
5.1 Konklusjon på problemstilling	27
5.2 Konklusjon for meg som leder	27
5.3 Relevans for arbeidsplassen	27
Litteratur	29

FORORD

Valg av tema var utgangspunkt for gruppens sammensetning. Selv om vi har ulike fagbakgrunn og lederhverdag er endring og motstand kjente fenomener for oss alle. Fordypningsgruppen har fungert etter alle kunstens regler. Vi har hatt en flat struktur med en god fordeling av arbeid og ansvar.

Underveis har vi kommet til den erkjennelse at oppgaven vår har grepet over til dels store og omfattende temaer. Oppgaven representerer bredde fremfor dypdykking på ett område. Dette har gitt oss verdifull læring da vi har vært nødt til å fordype oss i mye litteratur hvor lesing og skriving har pågått vekselvis.

Tilgjengelighet av vår veileder, Willy Haukedal, har vært optimal. Han har bidratt til at vi har fått en ballansert og stigende kurve på bearbeidelsen av materialet. Stor takk til en jordnær veileder som lot oss beholde følelsen av å mestre under hele prosessen. En stor takk også til Astrid Wolden som har bistått oss med layout og design.

1. Introduksjon

Etter at den nye sykehusreformen kom i 2001, har flere pasienter fått behandling og ventetider har gått ned. Det enkelte sykehus arbeider mer rasjonelt og strategisk gjennom foretaksorganisering, og reformen har bidratt til å sette i gang en rekke endringsprosesser.

Med den nye reformen skal sykehus være ledelsesdrevet og ikke rundskrivstyrt. Dette innebærer at systemet ikke fungerer godt nok dersom ikke alle ledd tar ansvar for de økonomiske rammebetingelsene.

Fortsatt er det store utfordringer særlig knyttet til budsjettsprekk. Norske sykehus drives i dag mer etter regning enn etter budsjett. Byggesaken på Rikshospitalet er ett eksempel på dette. Det er en betydelig ukultur med å be om tilgivelse fremfor tillatelse.

I kunnskapsbedrifter er det sterke fagindividualister. Vi har også en organisering i Norge som innebærer flatere struktur enn i andre europeiske land. Kan det være slik at dette sammen med andre ledelsesmessige utfordringer er med på å styrke den ukultur hvor det tillates stadige muligheter for omkamp etter at beslutning er tatt?

De medisinske mulighetene er enorme, Forventningspresset øker og stiller stadig større krav til endring og samhandling. Her ligger det store utfordringer på alle ledd i organisasjonen.



1.1 Problemstilling

Vi vil fokusere på motstandsmekanismer ved endringsprosesser i organisasjoner med sterke fagfolk. Herunder ønsker vi å drøfte:

- I hvilken grad er leders og organisasjonens endringskompetanse avgjørende for et godt resultat?
- I hvilken grad er mobilisering av medarbeidere viktig?

Til å belyse problemstillingen benytter vi narrativ metode, det vil si at vi tar utgangspunkt i en historie fra egen ledererfaring.

2. Endring og motstand – en historie fra en leders hverdag

Det er vår og fantastisk vær, men jeg har helt andre ting i hodet enn årstiden og været! Jeg er på vei hjem i bilen etter et møte i egen ledergruppe. I går var jeg i møte med ledergruppa i foretaket, og i begge møter var det store diskusjonstemaet den utfordrende økonomiske situasjonen foretaket er i.

Det er i toppledelsen etablert et gjennomgående endringsprogram. Ledere og tillitsvalgte møtes ukentlig for sammen å finne løsninger.

Tankene kretser rundt noen av opplevelsene fra møtene knyttet til den motstanden en som leder på alle nivåer vil møte i en endringsprosess. Jeg reflekterer også over erfaringer fra tidligere tøffe prosesser som leder.

Ledergruppen hadde i flere møter diskutert en rekke ulike tiltak som skulle sikre mer effektiv utnyttelse av foretakets totale ressurser. Alle avdelinger hadde i løpet av det siste året vært gjennom større eller mindre endringsprosesser, men uten å oppnå økonomisk balanse.

Radiologisk avdeling hadde i flere år ønsket å sløyfe de daglige røntgen demonstrasjonene, med gjennomgang av alle undersøkelser gjort forutgående døgnet. Med legenes direkte tilgang til resultat av undersøkelsene i EPJ og PACS, kunne dette være en mulighet. Frigjort legetid ville bety kortere ventetid for pasientene og raskere tilgang på resultat av undersøkelser.

Som vanlig var en av lederne veldig taus i denne diskusjonen. Ikke aktiv motstand, men heller ingen entusiasme å spore.

Diskusjonen var velkjent i alle avdelinger. Fagmiljøene var delt i synet på konsekvenser av endringen. I alle avdelinger fantes det motstand mot å sløyfe dette møtet mellom kliniker og radiolog. Det var bekymring for redusert kvalitet i pasientbehandlingen. Røntgendemonstrasjonene var i tillegg viktig i opplæring av leger i utdanningsstillinger. Likevel ble det konkludert med at endringen skulle gjennomføres ved alle avdelinger.

Tre måneder senere hadde alle med unntak av avdelingen til ”den tause lederen”, gjennomført endringen. Jeg gikk desillusjonert fra møtet i endringsprogrammet og tenkte ”ennå en omkamp”!

Tankene spinner videre; Kunne denne motstanden vært møtt på en annen måte? Mangel på konsekvens ved manglende vilje til å gjennomføre besluttede endringer åpner for nye omkamper. Dette svekker gjennomføringsevnen i organisasjonen, det sprer usikkerhet og misnøye og det har konsekvenser for økonomisk styring.

Så kretser tankene om en annen episode noen år tilbake i tid. Foretaket var inne i store og krevende omstillingsprosesser, og jeg ble som nyansatt leder stilt overfor svært vanskelige valg i forbindelse med rekruttering i et vanskelig marked.

Som ny i jobben og med en annen fagbakgrunn enn det som tradisjonelt har vært vanlig, ble det en utfordring for meg å gå inn i en ansettelsesprosess av leder til eget lederteam.

Ved utlysning fikk jeg kun en intern søker. Jeg ble betenkt. Jeg ønsket å rekruttere eksternt for å tilføre ny kompetanse inn i ledergruppen. Dessuten hadde vedkommende ved flere anledninger uttrykt klar misstillit til meg som leder.

Flere hadde sterke synspunkter. For mange var det vanskelig å skille sak og person, kollegaer sluttet å hilse. De ansatte tilkjennega at de var svært misfornøyde med situasjonen og at de opplevde stor grad av usikkerhet.

Jeg gikk en tøff tid i møte. utfordringene tok alle tankene, og det var ikke mye overskudd til å tenke på familie og privatliv!

Å være den første lederen med annen fagbakgrunn kan være tøft, særlig når det stormer som verst. Det blir avgjørende å skille mellom person og sak og å komme ut av det med selvfølelsen i behold. Tillit fra de man leder er viktig for å gjøre en god jobb.

Intern søker viste seg stadig å være borte fra arbeidsplassen under dekke av å være på hjemmekontor til tross for at stillingen krevde tilstedeværelse. Jeg opplevde heller ikke at vedkommende bidro inn i ledergruppen som forventet. En gjennomgang av rutiner og regnskap ved enheten styrket den dårlige magefølelsen. Det hele endte med avslutning av arbeidsforholdet.

Heldigvis fikk vi en god leder til den ledige stillingen, og jeg opplever at organisasjonen har profittert på dette. Det er avgjørende for gode prosesser at alle trekker i samme retning. En er som leder imidlertid sjelden i en situasjon hvor motstandere erstattes med medspillere. utfordringen ligger i å mobilisere ansatte og ledere når endringstrykket stiger.

Tilbake igjen i nåtid tenker jeg på min egen ledergruppe. I dagens møte brukte vi mer tid på å forklare hvorfor ting ikke går, enn på å komme med forslag til løsninger og gjennomføre det vi er blitt enige om. Mye bra arbeid utføres, selv om vi ikke har klart å nå alle målene. Hvordan kan vi som ledere takle motstand og holde fokus på det positive?

Jeg er snart hjemme. De siste kilometerne kretset tankene om viktigheten av gode sparringspartnere for å få til de gode prosesser.

3. Teori

Vi har valgt å ta utgangspunkt i endringsprosesser i kunnskapsbedrifter. Fokus vil være på motstandsmekanismer og lederens håndtering av ulike typer motstand. Fagutvikling, økt forventning blant brukerne og krav om økonomisk balanse, medfører at vi som ledere står i en kontinuerlig strøm av større og mindre endringsprosesser.

Vår hypotese er at organisasjonens og lederens endringskompetanse er avgjørende for sluttresultatet av endringsprosessen.

Med endringskompetanse menes her innsikt i endringsprosesser, forståelse av den aktuelle situasjonen samt evne og vilje til å gjennomføre endring. Endringskompetansen hos ledere så vel som hos medarbeidere og organisasjoner, vil være avhengig av innsikt og kunnskap hos den enkelte, evnen til samarbeid, løsningsorientering samt erfaring fra tidligere endringsprosesser.

Helseforetak er kunnskapsbedrifter med egne organisasjonskulturer og holdninger. For en leder er det viktig å ha innsikt i hvordan dette kan virke inn på utfallet av omstillinger og hvilke muligheter som ligger i å mobilisere medarbeidere. Teorier om håndtering av ulike typer motstand på ledelses-, individ- og organisasjonsnivå er sentrale når det gjelder drøfting av vår historie. Historien illustrerer en leders utfordringer ved implementering av større og mindre endringer. Vårt valg av teorier gjenspeiler dette. Vi har på denne bakgrunn valgt å fordype oss i litteraturen om endring og motstand med hovedvekt på disse fem hovedområdene:

1. Kunnskapsarbeideren
2. Holdninger og organisasjonskultur
3. Motstand
4. Strategier i forhold til motstand
5. Endringsledelse

I drøftingskapitlet vil vi drøfte vår historie i lys av valgte teorier.

3.1 Kunnskapsarbeideren

“Knowledge workers respond to inspiration, not supervision” (Mintzberg, 1998, s. 140).

Ledelsesoppgavene i helsevesenet innebærer ledelse av kunnskapsarbeidere og forvaltning av kunnskap som kapital. Helseforetakene er avhengig av dyktige fagfolk som arbeider i team for å utvikle og levere helsetjenester av god kvalitet til brukerne.

Helseforetakene er store kunnskapsbedrifter som er komplekse i den forstand, at de ansatte er kunnskapsarbeidere med tilhørighet i ulike faggrupper. Disse har tradisjonelt sett hatt ulike maktposisjoner og ulik grad av innflytelse. Dette er i rask endring og står ofte i kontrast til forventninger til egen posisjon og innflytelse. De ansatte kan preges av dette, noe som gjenspeiles i vår historie.

3.1.1 Endring i kunnskapsbedrifter

Tom Colbjørnsen beskriver i boken ”Fleksibilitet og Forutsigbarhet” (2003) endringer og utfordringer den moderne organisasjonen står overfor. Høyere utdanningsnivå i tillegg til

internasjonalisering, individualisering og generasjonsforskjeller påvirker de ansattes forventninger til arbeidsplassen. Stadig flere arbeidstakere blir mer bevisste sine individuelle særpreg og behov. Kompetente fagfolk forventer mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon og fleksibilitet i arbeidssituasjonen. De er bevisste sin kompetanse og forventer å få belønning for egen innsats. Mange er karrierebevisste og skifter jobb dersom dette gir økonomisk eller faglig uttelling.

3.1.2 Kunnskapsarbeid og motivasjon

Et begrep som ofte benyttes sammen med kunnskapsarbeideren er selvledelse. Selvledelse synes å henge sammen med egenmotivasjon fordi dette innebærer mestring og identifisering med den aktuelle aktiviteten.

Det er særlig to forhold som kjennetegner kunnskapsarbeid (Haukedal, 2000).

- *Arbeidets verdiskaping* er hovedsakelig en funksjon av informasjon og kunnskap
- *Autonomi* – kunnskapsarbeideren tar selv ansvar for oppgaver som tradisjonelt har vært tillagt ledere og ledelsen

Begge disse forhold forutsetter svært motiverte medarbeidere for å oppnå gode resultater. Jo sterkere kunnskapselementet i en arbeidsoppgave er, jo mindre automatisert og mer motivert er atferden som kreves for å utføre den.

Hos mennesker i intensivt kunnskapsarbeid er egenmotivasjon eller indre motivasjon, pekt på som et særtrekk. Dette kjennetegnes ved engasjement for aktivitetens egen del og forutsetter ikke ytre belønning.

3.1.3 Gradering av kunnskapsarbeideren

I Haukedal (2005, s. 31) ”graderes” kunnskapsarbeideren på følgende måte:

- *Kunnskapsarbeidere* arbeider i stor grad med ”hodet”, på den måten at kunnskapen og kompetansen deres er den viktigste innsatsfaktoren
- *Gullsnipper* har spisskompetanse med etterspørsel som er større enn tilbudet. Bedriftene blir på denne måten mer avhengig av dem enn omvendt
- *Stjerner* er gullsnipper med spesielle personlige egenskaper som gjør dem spesielt attraktive
- *Primadonnaer* er stjerner som utnytter sine fortrinn på bekostning av både arbeidsgiver og kolleger

3.1.4 Kunnskapsmakt

”Arbeidstakere med nøkkelkompetanse har stor makt over arbeidsgiverne” (Tom Colbjørnsen, 2003, s. 77).

”Kunnskap er makt” er det noe som heter. En kan oppnå betydelig grad av kontroll ved å ha monopol på kunnskap på et viktig saksområde. Slik makt spiller en særlig viktig rolle i den organisasjonstypen som betegnes som *profesjonsbyråkratier*. Helseforetakene er slike organisasjoner. Her har de ulike medisinske spesialitetene stor makt innenfor sine fagfelt, fordi de er de eneste som har tilstrekkelig fagkunnskap til å avgjøre hva som er gode og dårlige løsninger, eller hvor store ressurser som trengs for å behandle bestemte typer sykdommer (Schiefløe, 2003).

Tom Colbjørnsen (2003) beskriver også dette forholdet, men legger i tillegg vekt på at det finnes motkrefter:

- Ved *sterk spesialisering* er en i økende grad avhengig av samarbeid med andre for å kunne levere et komplett stykke arbeid. Slikt samarbeid skjer ofte innad i organisasjonen og blir del av den intellektuelle kapitalen som eies og kontrolleres av organisasjonen. På denne måten får man en motmakt overfor enkeltpersoner med nøkkelkompetanse. Mange har opplevd at verdien av deres kompetanse synker i det øyeblikket de forlater bedriften.
- *Konjunktorenes betydning*. Økonomiske svingninger har en sterk effekt på arbeidstakeres posisjon vis-à-vis arbeidsgiver. I et svakt arbeidsmarked vil arbeidstakerne være tjent med stabil ansettelse, mens arbeidsgiverne normalt vil ønske større fleksibilitet.

Ole Berg bekrefter Colbjørnsens første punkt i sin forelesning "Helseforetakene i samfunnet"(2008) med å si følgende:

"Fagutvikling fører til tiltakende spesialisering – flere mennesker er engasjert i dag og flere jobber i team".

I vår historie beskrives en leders utfordringer i et arbeidsmarked med stor grad av spesialisering samtidig som det oppleves knapphet på arbeidskraft.

3.1.5 Ledelse av kunnskapsarbeideren

I artikkelen "Making the most of the best" (Quinn 2000) er kompetanse i kunnskapsbedrifter inndelt i fire nivåer med stigende viktighet:

- Basiskunnskap i fagområdet – "know-what"
- Avanserte ferdigheter innen fagområdet – "know-how"
- Systemforståelse; forståelse av sammenhenger, årsak og virkning – "know-why"
- Egenmotivert kreativitet – "care-why"

Organisasjoner som dyrker egenmotivert kreativitet hos sine ansatte, kan blomstre opp når de står overfor dagens krav om endring. De vil være i stand til å utvikle kunnskap, ferdigheter og systemforståelse hos sine ansatte og slik være rustet for konkurranse og nye runder med endring. I slike bedrifter ser en gjerne en "omvendt organisasjon" hvor "de profesjonelle regjerer". Lederens rolle i slike organisasjoner er å serve to konfliktfylte områder:

- Håndheve regler
- Gi profesjonell støtte

Dette finner vi også igjen hos Mintzberg (1998) som beskriver individet som jobber på egenhånd. De trenger lite veiledning og kontroll, de trenger mye beskyttelse og støtte.

I Haukedal (2000), beskrives fire funksjoner som må ivaretas for at arbeid skal bli utført i en organisasjon:

- Utførelse
- Overvåking og styring av arbeidet
- Utforming av arbeidsenheten
- Beslutninger av retning og bestemmelse av mål

Tradisjonelt sett har ledere hatt ansvar for de tre siste punktene, men i forhold til kunnskapsarbeid er dette endret. Kunnskap er arbeidstakers eiendom, og kunnskapsarbeid forutsetter selvstendighet. Arbeidet er vanskelig å overvåke effektivt og når underordnede ikke kan overvåkes og kontrolleres, er få andre alternativer tilgjengelige enn å utvikle et

partnerskap. Et partnerskap innebærer likeverd, og betyr at den underordnede må ta lederansvar i forhold til sine arbeidsoppgaver.

3.1.6 Oppsummering

Som beskrevet innledningsvis, er helseforetak store kunnskapsbedrifter hvor de ansatte har tilhørighet i ulike faggrupper. For å lykkes med mobilisering av kunnskapsarbeideren i forbindelse med endring, er det viktig å ha kjennskap til hva som preger denne. Hvilke forventninger har de til egen arbeidssituasjon og til egen påvirkning? Hva motiveres de av? Har de felles trekk/egenskaper som kan hemme endringsprosessen?

Teorien om kunnskapsarbeidere viser at disse er bevisste sine individuelle særpreg og behov og har store forventninger til egen innflytelse. De er i stor grad vant til å lede eget arbeid, noe som ofte er en stor del av kunnskapsarbeiderens motivasjon. I kraft av sin kunnskap, kan de ha betydelig makt. Arbeidsgivers avhengighet til medarbeider vil påvirke grad av innflytelse. Kunnskapsarbeideren er pga den økende grad av spesialisering, vant til å arbeide i team. Dette kan være en styrke i endringsprosessen, men kan oppveies av primadonnaens manglende evne til å reflektere over eget atferdsmønster.

Endring omfatter både nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. Forståelse for dette, evne til samarbeid, kreativitet og løsningsorientering vil sammen med teamarbeid, være utslagsgivende for resultatet.

3.2 Holdninger og organisasjonskultur

”Menneskers atferd er både stabil og foranderlig” (Haukedal 2005, s. 189).

I denne oppgaven vil vi ikke berøre holdningsteorier spesielt. Vi vil se nærmere på begrepet holdning mer generelt, samt se på hva dette kan ha å si i forbindelse med omstillingsprosesser. I tillegg vil vi kort beskrive begrepet organisasjonskultur og se på hvordan ulike kulturer kan påvirke omstilling.

Det er mange teorier om holdninger. I denne oppgaven har vi valgt å se på begrepet holdninger i forhold til Haukedal (2005).

3.2.1 Holdninger

Haukedal (2005) sier at *”menneskers atferd er både stabil og foranderlig”*. Gjennom livet høster vi erfaringer som påvirker vår måte å møte ulike situasjoner på. Han definerer begrepet holdning på følgende måte: *”En holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt”*. Han sier videre at *”det spesielle med holdninger er at de søker å fange inn de mekanismene som gjør mennesker stabile i forhold til objekter”*.

Vår oppfatning av omverdenen, og ønske om stabilitet, vil påvirke våre følelser, tanker og vår måte å handle på, det vil si vår atferd. Våre følelser og tanker påvirkes også av måten vi oppfatter situasjon på, det vil si vår fortolkning av omverdenen.

Han sier videre at holdningene virker som referanserammer for oss. Siden våre holdninger er forskjellige, kan en forvente svært ulike reaksjoner i forbindelse med en omstillingsprosess, alt fra aktiv motstand til stor endringsvilje.

Som nevnt tidligere, er holdningene også foranderlige. Det er mange teorier om hva som fører til at holdninger endres. Vi vil vi her trekke frem to forhold.

Opplevelse av inkonsistens mellom holdning og atferd kan være en motiverende faktor for endring. Det vil være vanskelig å ha atferd og meninger som er i strid med ens grunnleggende holdninger. Holdninger og atferd kan justeres slik at det blir samsvar.

Endring av holdninger kan også skje ved overtalelse. Avgjørende faktorer her er situasjonsmessige forhold, avsenders egenskaper, mottakers egenskaper og presentasjon av budskapet. Forhold som vil være av betydning, er mottakers forhold til avsender, autoritet og troverdighet hos avsender og budskapets innhold. Likeså vil holdninger og graden av selvsikkerhet hos mottaker spille en rolle.

Atferd og meninger som har en sterk følelsesmessig forankring, vil være de vanskeligste å endre.

3.2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres på mange måter. Scheins (1985) definerer organisasjonskultur på følgende måte:

”- et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1985, oversatt av Skogstad og Einarsen)

Sagt på en annen måte, er organisasjonskultur et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i en organisasjon, kanskje ikke så ulikt ”holdning” på individnivå.

I en stor organisasjon, som for eksempel helsevesenet, er det mange aktører og profesjoner. Deler alle disse et felles sett av normer, verdier og grunnleggende antakelser?

Martin (1992) beskriver dette fenomenet som integrasjon, differensiering og fragmentering av organisasjonskulturen. Ved integrasjon er det stor grad av felles kultur. Ved differensiering er det grupperinger innenfor samme organisasjon som kan ha til dels forskjellige verdier og normer. Fragmentering beskriver situasjonen hvis det ikke finnes et felles og varig verdsett.

3.2.3 Oppsummering

Vi kan si at våre holdninger, eller vår forforståelse, er mønsteret vi prøver å tolke nye hendelser inn i. Vi ønsker mest mulig forutsigbarhet og stabilitet. Dette ønsket vil utfordres i forbindelse med endringsprosesser, men våre holdninger kan endres eller justeres. Det er med andre ord ikke uvesentlig hvordan en leder forbereder og gjennomfører en endringsprosess.

Gjennomgangen viser også at organisasjonskulturen vil spille en vesentlig rolle. Graden av integrasjon, differensiering eller fragmentering vil ha betydning for hvordan organisasjonen vil reagere i forbindelse med krav om endring. Hvis en organisasjon preges av sterk differensiering vil ledelsesutfordringene være av en annen karakter enn hvis organisasjonen preges av felles normer og verdier.

3.3 Motstand - Hva skjer med mennesker i endring

“There is hope embedded in resistance, but to find it we must first understand what it is” (Maurer 1996).

”Motstand mot endring er et generelt trekk ved menneskers reaksjoner. Når vi søker etter forhold som virker for å opprettholde status quo eller som hindrer endring, bidrar det til å avklare hvem som konkret er motstandere og hva motstanden består i. Et slikt utgangspunkt gir anledning til å analysere motstand, for eksempel mot endring” (Ingrid Guldvik og Janneke van der Ros, 2006).

I denne oppgaven har vi valgt å se på motstand knyttet til endring i kunnskapsbedrifter der medarbeiderne er selvbevisste med forventninger om innflytelse og selvstendighet.

Vi har benyttet Kotter og Schlesinger (1976) for å beskrive hva som skaper motstand. Videre har vi benyttet Haukedal (2005) for å beskrive hvordan motstand kommer til uttrykk.

For å beskrive hva som skjer med mennesker i endring har vi benyttet Maurers teori (1996) som beskriver motstand som en naturlig del av endring.

3.3.1 Definisjon motstand

I psykoanalytisk teori defineres motstand som et psykologisk fenomen, en ubevisst kraft som motsetter seg endring. Det er vanskelig å finne en enkelt definisjon på motstand. Begrepet ble opprinnelig definert som et negativt fenomen – motkrefter til bevegelse. Forfatterne Hennestad og Revang (2006) mener det har vært for negativt og definerer det som energi. Begrunnelsen for dette hentes fra fysikken: ”om det ikke er motstand og friksjon, så er det faktisk ingen bevegelse”. Motstand kan også sees som en naturlig og ubevist reaksjon som må oppdages, bevisstgjøres og bearbeides. Denne prosessen kan over tid oppleves positiv og gi økt innsikt (Killingmo, 1994).

3.3.2 Hva som skaper motstand

Ved endringsprosesser vil lederen møte motstand både på individ og gruppeplan. Motstandsdynamikk skapes oftere i virksomheter med liten tillit mellom ansatte og ledelsen. Denne kan være en konsekvens av hva som skjer i samspillet mellom ledelsen og de ansatte i en endringsprosess. Dette samspillet er avhengig av mange faktorer. Kotter og Schlesinger (1976) beskriver fire årsaker til at motstand oppstår. Andersen, Larsgaard og Optun (2003), har knyttet noen betraktninger til disse.

- *Egeninteresse.* Mennesker har primært fokus på egne behov og ikke nødvendigvis på organisasjonens behov. Det er derfor et poeng å overbevise andre om at organisasjonen ikke er tjent med endringen.
- *Misforståelse og mangel på tillit.* God kommunikasjon og tillit henger ofte sammen. Ledere må sørge for at medarbeidere forstår formålet og hensikten med endringen.
- *Ulike vurderinger av hva som er best for organisasjonen.* Ledere og medarbeider kan ha ulikt syn på hva som er best for organisasjonen. Misforståelser og ulik tilgang på informasjon kan utgjøre forskjellen.
- *Lav toleranse for endring.* Ulik begrensning i forhold til å akseptere forandring.

Redsel for tap av kontroll kan være fremtredende for fagpersoner. Dette kan gi seg utslag i redsel for det ukjente og egen opplevelse av mulighet for å bli oppfattet som inkompetent av andre (Le Tourneau, 2004).

3.3.3 Hvordan motstand kommer til uttrykk

Motstand på individuelt plan kan sammenlignes med sorgreaksjoner.

Hver enkelt ansatt som blir berørt, går igjennom en individuell reaksjon på endring. Denne prosessen er det viktig at alle i organisasjonen erkjenner.

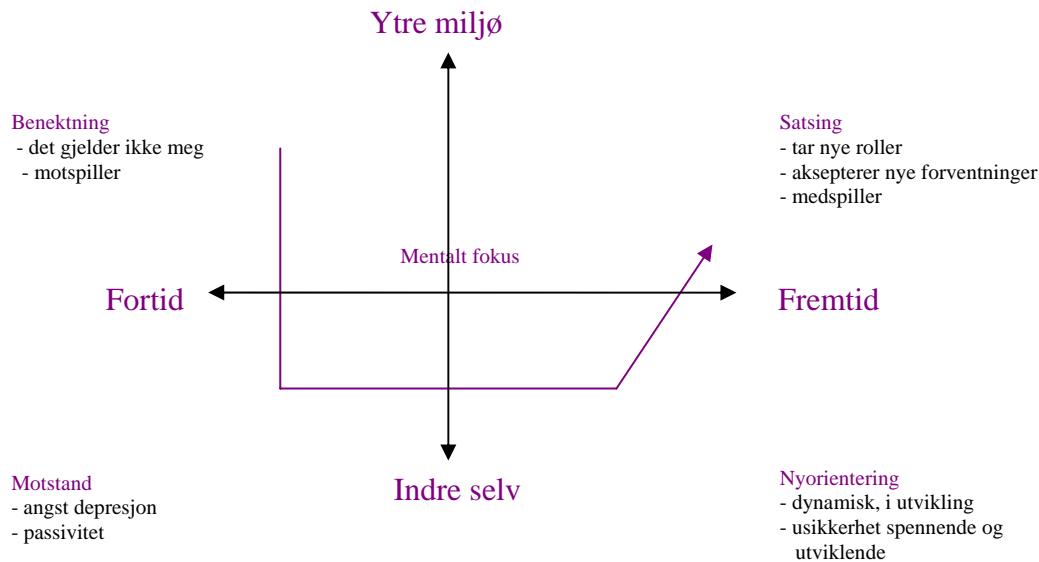


Fig. 1- fritt etter Haukedal (2005)

Figuren illustrerer de ulike fasene som hver enkelt medarbeider gjennomgår. Fasene går fra benektning, via motstand og ender med nyorientering og satsing.

Den amerikanske psykologen, Maggie Phillips (1998) har jobbet mye med endringsprosesser som får store konsekvenser for de ansatte. Hennes poeng er at vi alle mister noe i en endring. Kun gjennom å legitimere dette tapet vil de som påvirkes kunne ta inn over seg løsningsperspektivet. Dette kan sees på som en sorgprosess. Sorgprosesser omtaler vi som en naturlig del av vår private virkelighet, men har ikke like stor legitimitet i endringsprosesser i arbeidslivet.

Det er i Haukedal (2005) referert til Scott og Jaffe som sier følgende: "Alle går igjennom de ulike fasene, men tempo kan variere. Noen kan stoppe opp uten å komme videre til det stadiet at man tar nye roller og blir en medspiller". Lederen har en viktig rolle i å bidra til at de ansatte erkjenner og bearbeider de individuelle reaksjoner på endring.

Maurer (1996) beskriver motstand som en naturlig del av enhver endring. Den er beskyttelse, energi og et paradoks.

Motstandsmekanismer

- *Forvirring.* Informasjon når ikke inn til medarbeiderne. De samme spørsmål må besvares gang på gang.
- *Umiddelbar kritikk.* Motstand gis til kjenne før alle detaljer er kjent.
- *Benektning.* De berørte vil ikke se og erkjenne fakta i saken.
- *Falsk enighet.* Det gis en tilsynelatende aksept.
- *Sabotasje.* Det iverksettes konkrete tiltak for å stoppe den foreslåtte endring.
- *Lettvint enighet.* Lederen opplever tilslutning uten at de berørte har satt seg inn i konsekvensene av endringen.
- *Unnvikende.* Man skifter tema så snart endring settes på dagsorden.

- *Taushet.* Ingen responderer verken positivt eller negativt til forslaget.
- *Åpen kritikk.* Medarbeiderne opponerer kraftig og direkte mot endringen.

I henhold til Maurers teorier er reaksjoner på endringer normalt og bør håndteres. Det handler om å erkjenne emosjonelle reaksjoner og ha en måte å håndtere disse på. Redselen for forandringens konsekvens bidrar til at mange er skeptiske til endring.

3.3.4 Oppsummering

Dette viser at motstand mot endring er et generelt trekk ved menneskers reaksjoner.

Motstand skyldes ikke bare uvilje, men kan være en naturlig reaksjon på forandring. Mennesker er forskjellige og noen er mer trygghetssøkende enn andre. Det er likevel ikke riktig å si at vi bare søker stabilitet. De fleste av oss ønsker begge deler.

Gjennomgangen viser at det er vesentlig for ledere å ha kunnskap om hvordan motstand kommer til uttrykk eller arter seg.

3.4 Strategier i forhold til motstand

Haukedal (2005) påpeker at valg av strategi må vurderes i forhold til motstandens bakgrunn og årsak samt tid og ressurser som er til rådighet.

- *Opplæring og kommunikasjon.*
Tidlig i prosessen er det kun ledelsen som sitter med informasjon om bakgrunn for og kunnskap om endringen. Opplæring og kommunikasjon kan bidra til at de ansatte får forståelse for at endring er nødvendig.
- *Deltaking* gjør at de ansatte kan se seg selv som aktive bidragsyttere inn i endringsprosessen og få et forpliktende eierforhold til de avgjørelser som tas.
- *Tilrettelegging og støtte* på det praktiske plan kan benyttes dersom omstilling medfører endring i oppgaver eller tilpassing til nytt teknisk utstyr.
- *Forhandling* med grupper som taper på omstillingen. Eksempel er å forhandle om kompensasjon for ulemper som rammer enkelte medarbeider eller grupperinger i organisasjonen
- *Manipulering* benyttes når lederen har brukt opp andre virkemidler og får ofte negative konsekvenser på sikt.
- *Tvang* kan være nødvendig i kriser, men fører som regel til sterkere motstand og undergraving av virksomheten.

”Hvem som helst er ikke i stand til for eksempel å utvikle og presentere en visjon som de underordnede faktisk aksepterer. Det er usikkert om forventningene innfris selv om fremgangsmåten i prinsippet følges” Haukedal (2005).

3.4.1 Oppsummering

Gjennomgangen viser at mennesker og organisasjoner kan ha store evner og ressurser til å takle endringer dersom man har en åpen og ryddig prosess. Når endringen har en mening og de ansatte innser at det er nødvendig, vil de dra nytte av disse viktige endringsressursene i sin personlighet. Motstandsprosesser kan ved bevisstgjøring og bearbeiding over tid oppleves positivt og gi økt innsikt og energi, men organisasjoner er komplekse systemer. Mennesker oppfører seg ikke alltid som forventet. Endringer kan derfor være svært krevende og avhengig av leders kompetanse og egenskaper.

3.5 Endringsledelse

"If you want truly to understand something, try to change it" Kurt Lewin.

"Endring handler fundamentalt sett om å bevege virksomheten fra en eksisterende til en ønsket tilstand" (Haukedal, 2005, s. 281).

For å lykkes må lederen ha en forståelse av den aktuelle situasjonen og inneha de nødvendige virkemidlene for å bevege organisasjonen fra en tilstand til en annen. En klassisk tilnærming er å se på endringsledelse som en prosess som kan beskrives ved en punktvis prosedyre. En slik prosedyre kan ha følgende trinn: motivering for endring, utforme visjon, utvikle politisk støtte, håndtering av overgangsfaser og opprettholde fremdrift. Denne teorien kalles normativ, det vil si at den gir en oppskrift på hvordan man bør gå frem. Deskriptive teorier har en annen tilnærming i det de tar utgangspunkt i både faktiske hendelser og personer og gruppers virkelighetsoppfatning. Kompleksitetsteorier er eksempel på deskriptiv teori og tar hensyn både til den ansatte og gruppens oppfattelse av endringsprosess og samspill i organisasjonen.

Eldre endringslitteratur beskriver endring som en definert prosess. Et klassisk eksempel er Lewins teori som innebærer tre faser: "unfreezing, change and refreezing". Første fase består i at individ og organisasjon avlærer tradisjonelle måter å tenke på. Ved å destabilisere eller "tine opp" legger en til rette for den kommende endring. I endringsfasen innlæres nye kunnskaper og det bygges opp ny identitet og ny kultur. I tredje fase stabiliseres organisasjon og individ etter endringsprosessen, dette innebærer at nye kunnskaper og ny kultur internaliseres eller "fryses" (Lewin 1951 referert i Haukedal 2005).

Vår kontekst er endring i sykehus. Sykehusene skal levere tjenester av god kvalitet til sine brukere. Både befolkningen og fagmiljøene har forventninger om at organisasjonen er oppdatert på den teknologiske utviklingen og kan tilby nye behandlingsopplegg. Endringer er både initiert fra toppledelsen for å sikre økonomisk balanse og fra fagmiljøene som ønsker å ta i bruk nye behandlingsmetoder. De ansatte vil derfor stå overfor en rekke endringsprosesser av større og mindre omfang. I en og samme organisasjon kan en omstilling være vellykket, mens en annen ikke får ønsket resultat. En omorganisering kan i første runde tilsynelatende være vellykket, men kan medføre motstand mot nye endringer eller endringstretthet. En annen omstilling kan gi positive holdninger til nye endringsforslag.

Med denne bakgrunn og historien fra egen lederhverdag har vi valgt å ta utgangspunkt i følgende teorier om endringsledelse:

- *Kotters åtte trinn* i en vellykket endringsprosess.
- *Endringskapasitet* – Meyer og Stensaker

3.5.1 Kotters åtte trinn i en vellykket endringsprosess

Kotter bygger på observasjoner av over 100 store og små bedrifter som har vært igjennom mer eller mindre vellykkede omorganiseringer. På bakgrunn av disse studiene har han utviklet en teori for en vellykket endringsprosess (Kotter 1995):

1. Etabler en forståelse av nødvendighet.
Identifiser kriser, potensielle kriser og store muligheter.
2. Etabler en sterk koalisjon, ledere og samarbeidspartnere, som veileder endringsarbeidet.
Gruppen oppmuntres til å arbeide som et team som fronter endringen.
3. Utform en tydelig visjon.
Utarbeid strategier for å nå visjonen.

4. Kommuniser visjonen.
Benytt en hver anledning til å kommunisere ny visjon og strategi.
5. ”Empowering” medarbeidere.
Fjern barrierer og systemer som hindrer endring.
6. Skape kortsiktige gevinster og forbedringer.
Synliggjør gevinster og belønn ansatte som er involvert i forbedringsarbeid.
7. Ta vare på gevinster og viderefør endringene.
Konsolider endringen ved å sikre at strukturer og systemer støtter endringen.
8. Sørg for forankring av endringen i ny kultur.
Fokuser på suksess i organisasjonen som følger av endring.

Fellestrekk ved vellykkede omstillinger er at de går igjennom alle fasene. Ved å hoppe over trinn i prosessen skapes det en illusjon av effektivitet, men ikke et godt resultat. En annen erfaring er at et alvorlig feilgrep på et av trinnene kan få alvorlige følger for hele prosessen. I følge Kotter kan man ved en mislykket omstilling i ettertid se at organisasjonen har hoppet over eller feilet ved et eller flere trinn i prosessen.

3.5.2 Endringskapasitet

Endringskapasitet kan defineres som ”*Evne til å gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader*” (Meyer og Stensaker, 2005, s.2).

Tidligere teorier har fokusert på endring som en avgrenset prosess i en organisasjon over en gitt tidsperiode. Dagens virkelighet er at flere mindre endringer går parallelt og at flere større omstillinger følger etter hverandre. I dette perspektivet har Meyer og Stensaker studert organisasjoner som har vært igjennom multiple endringer. De har forutsatt at ulike organisasjoner har ulik endringskapasitet og at denne kan utvikles. Introduksjon av begrepet endringskapasitet innebærer at de negative effekter på daglig drift og påfølgende endringsprosesser skal tas med i resultatvurderingen. De negative konsekvensene av flere store endringer blir ofte undervurdert, og mange ledere har et for ensidig fokus på endring. Hyppige endringer kan føre til endringstretthet, utslitte medarbeidere og negativt resultat for organisasjonen på lengre sikt. En vellykket endring kan bidra til økt kompetanse og positiv effekt på kommende omstillingsprosesser. Kostnader knyttet til gjennomføring av endringer kan være tap av effektivitet, produktivitet, investeringer og andre utgifter knyttet direkte til omstillingen. En organisasjons endringskapasitet tar dermed hensyn til både organisasjonens evner til å gjennomføre endringer, og har samtidig fokus på å den daglige drift.

Forskerne argumenterer for at endringskapasitet utvikles ved å finne en balanse mellom følgende tre elementer: nåværende endring, daglig drift og fremtidig endring (Meyer og Stensaker, 2006).

På bakgrunn av sine funn anbefaler forskerne at ledere benytter følgende teknikker ved gjentatte endringsprosesser i organisasjonen (Meyer og Stensaker, 2007).

- Tydeliggjør hva som bør huskes og hva som bør glemmes i organisasjonen
- Ha fokus på nåtid og fremtid
- Utarbeid fleksible endringsrutiner
- Selektiv involvering av ansatte
- Alternere mellom midlertidig og fast personell

En endring kan ikke lenger sees på som en isolert hendelse, men som et ledd i en rekke påfølgende endringsprosesser. Lederne må tydeliggjøre de store linjer som knytter forbindelse til tidligere omstillinger i organisasjonen. Endringskompetanse utvikles ved å ha

oppmerksomhet rettet både mot nåtid og fremtid, samt sikre utvikling av fleksible endringsrutiner.

Ledere bør være mer selektive når de involvere de ansatte. Involvering er fortsatt viktig, men ved multiple endringsprosesser risikerer man at fokus tas bort fra daglig drift og trötter ut de ansatte. Involvering av ansatte uten at de opplever direkte innflytelse på sluttresultatet kan resultere i endringstretthet og motstand mot nye endringer.

3.5.3 Oppsummering

For å lykkes med endring i helseforetak må leder ha en forståelse av situasjonen og innsikt i hvilke virkemidler som er egnet for å oppnå en bærekraftig endring.

Litteraturen identifiserer kjennetegn ved vellykkede endringsprosesser. Denne kunnskapen kan omsettes til prosedyrer, sjekklister eller andre typer ledelsesverktøy og slik være til hjelp ved planlegging av endringsprosesser. Organisasjoner kan imidlertid ikke kontrolleres ved prosedyrer. Leder må skaffe seg tilslutning til prosjektet og sørge for å involvere og mobilisere ansatte til endring.

Mange organisasjoner opplever multiple endringer. Hyppige endringer kan føre til endringstretthet og tap av produksjon. Begrepet endringskapasitet innebærer at omstilling gjennomføres uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader. Ved å oppnå en balanse mellom nåværende endring, daglig drift og fremtidig endring vil organisasjonen utvikle endringskapasitet og være rustet til videre utvikling.

3.6 Oppsummering teori

Vi framsatte innledningsvis i dette kapittelet følgende hypotese:

”Organisasjonens og lederens endringskompetanse er avgjørende for sluttresultatet av endringsprosessen”. Vi har valgt å ta utgangspunkt i endringsprosesser i kunnskapsbedrifter, og på bakgrunn av dette er det naturlig å karakterisere kjennskap til teorier om kunnskapsarbeideren som basalkunnskap. Den tegner et bilde av hva som preger en kunnskapsarbeider, hvilke forventninger de har til egen arbeidssituasjon og til egen påvirkning, hva de motiveres av og hvilke begrensninger de evt. har.

Teorien om kunnskapsarbeideren må imidlertid ses i lys av individets holdninger eller forforståelse og i lys av organisasjonskulturen. Holdningene er avgjørende for individets tolkning. Organisasjonskulturen sier noe om graden av integrasjon, differensiering, fragmentering og maktstrukturer, noe som må hensyntas i forbindelse med mobilisering.

Motstand i forbindelse med endring er en naturlig mekanisme som kommer til uttrykk på flere måter. Kunnskap om hva som skaper denne og hvordan denne kommer til uttrykk, er en viktig del av endringskompetansen. Videre må en ha en forståelse av situasjonen og innsikt i hvilke virkemidler som er egnet for å oppnå bærekraftig endring i organisasjonen. En må i tillegg ha kunnskap om hvilke elementer som kjennetegner vellykkede endringer for å kunne planlegge og gjennomføre den gode prosessen.

4. DRØFTING

4.1 Introduksjon

Vi har fokus på endringsprosesser i helseforetak og har valgt å visualisere problemstillingen vår med følgende modell (fig. 2):

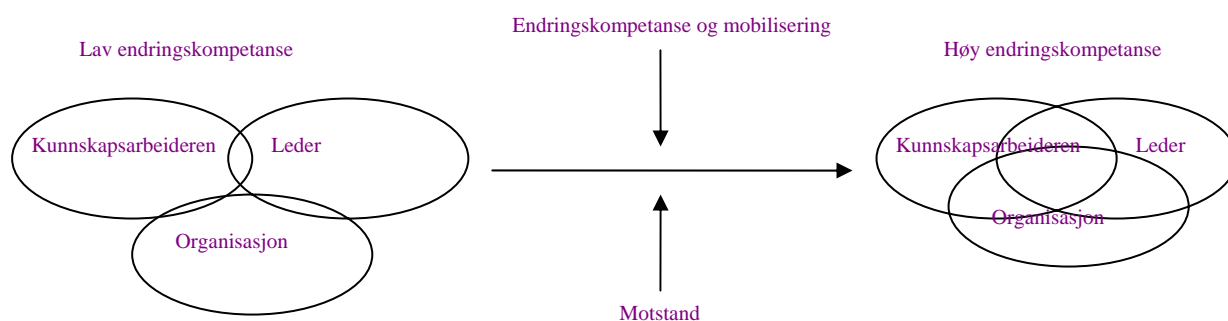


Fig. 2

Figuren viser hvordan endringskompetanse, mobilisering og motstand påvirker endringsprosessen.

Drøftingskapittelet er inndelt i følgende fire underpunkter.

1. Kunnskapsarbeideren
2. Holdninger og organisasjonskultur
3. Motstand og strategier i forhold til motstand
4. Endringsledelse

4.2 Kunnskapsarbeider

"Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured" (Kotter 1995).

Vår historie viser en organisasjon som har vært gjennom flere endringsprosesser uten å komme i økonomisk balanse. Den viser en primadonna som saboterer vedtak og en leder som aksepterer dette. Videre viser den hvilke utfordringer en leder med annen fagbakgrunn enn det som tradisjonelt har vært vanlig kan stå overfor, og den viser hvilke utfordringer en leder kan stå overfor når en skal rekruttere i et vanskelig marked. Den gir også uttrykk for at det ofte brukes mer tid på å forklare hvorfor ting ikke går, enn på å komme med forslag til løsninger, samt gjennomføre i forhold til vedtak.

Flere av de trekk teorien om kunnskapsarbeideren beskriver, kommer til uttrykk i denne historien. Den viser forventningene til å bli hørt og til å ha innflytelse, den viser hvordan kunnskapsarbeideren besitter ulik grad av makt og hvordan denne kommer til syne. Den viser også hvordan leders makt svekkes i en organisasjon med stor grad av selvledelse.

I Helseforetak kan en, i diskusjoner rundt prosesser som har som mål å oppnå større grad av effektiv utnyttelse av ressurser, fort få en verdikonflikt. Dette gjelder spesielt hvis fagpersoner opplever at kravet til økonomisk balanse settes opp mot kravet til god pasientbehandling.

Teorien viser at lederes makt i kunnskapsbedrifter er sterkt redusert som følge av autonomi, noe som viktigjør utvikling av partnerskap. Innledningsvis i dette punktet er Kotter sitert og

dette sitatet gir uttrykk for at kommunikasjonen må være forståelig og troverdig både for hodet og hjertet. For å oppnå dette, må enkeltindivider håndteres ulikt. Samtidig vektlegger teorien viktigheten av fellesskapsfølelse, teamarbeid og felles forståelse av mål. Det å danne partnerskap og det å håndtere individer ulikt, kan imidlertid stå i konflikt til styrking av fellesskapsfølelsen. Dette gir leder en betydelig utfordring i den vanskelige kommunikative øvelsen det er å skape en felles forståelse for rammer og krav til produktivitet.

Haukedal har gradert kunnskapsarbeideren og beskrevet primadonnaen som den mest utfordrende for en leder og en organisasjon. Primadonnaens makt vil være avhengig av arbeidsmarkedet og vil styrkes ved et marked hvor det er vanskelig å rekruttere folk med denne kompetansen. Generelt sett kjenner kunnskapsarbeideren sin verdi i kraft av den kunnskap de besitter. Noen jobber svært selvstendig, mens andre har fokus på teamarbeid og samhandling. Kunnskapsarbeideren føler ofte større forpliktelse og slektskap til eget fagområde enn til fellesskapet, noe som kan vanskeliggjøre teamarbeid og samhandling. Primadonnaene har et uttalt fokus på og motiveres av mulighet for personlig utvikling, selvstyring og individuell belønning, noe som ofte vil gå på tvers av fellesskapets interesser. Videre motiveres de av oppmerksomhet og ros. Primadonnaer vil lett sabotere beslutninger som går på tvers av egne behov, noe som gjør det vesentlig for en leder å ha disse på lag.

Primadonnaen som i vår historie saboterer vedtaket om å avvikle daglige røtgendemonstrasjoner, beskrives som taus. Dette er et tegn på at denne allerede i starten av prosessen har bestemt seg for ikke å følge vedtak hvis dette går på tvers av eget ønske og behov.

Som leder har man makt i kraft av sin stilling, men beordring vil neppe motivere til samarbeid, ei heller øke fellesskapsfølelsen. En må som leder arbeide aktivt for at nøkkelmedarbeiderne som vil gå sine egne veier (primadonnaene) blir mer delaktige i organisasjonens felles prosesser. Dette kan gjøres på flere måter. Lederen kan gi disse medarbeiderne en sterk opplevelse av innflytelse og delaktighet, samtidig som de får oppmerksomhet og ros. Dette vil imidlertid stå i kontrast til målet om etableringen av fellesskapsfølelse og kan oppleves som utfordrende både for leder og andre medarbeidere. En slik forskjellsbehandling vil lett føre til misunnelse, irritasjon og manglende motivasjon.

Lederen kan også velge å kommunisere åpent i gruppa de utfordringer det gir at noen velger å melde seg ut av prosesser og velger å ikke forholde seg lojalt til beslutninger. En slik diskusjon kan føre til at "presset" mot primadonnaen styrkes og at primadonnaen endrer atferd. Å benytte seg av begge virkemidler avhengig av situasjonen er en utfordring, men hvis en som leder behersker dette, vil dette føre til at en klarer å mobilisere primadonnaer uten at fellesskapsfølelsen ødelegges. En vil samtidig styrke sin autoritet som leder. Uten kompetanse om kunnskapsarbeideren og bevissthet rundt viktigheten av å mobilisere medarbeidere i forbindelse med krevende prosesser som endringsprosesser, vil en som leder neppe lykkes med utfordringene beskrevet her.

Historien vår beskriver avslutningsvis en organisasjon som bruker mer tid på å forklare hvorfor ting ikke går, enn på å komme med forslag til løsninger og gjennomføre det en er blitt enige om. Dette kan tyde på at leder i for liten grad har kunnskap om-/benytter kunnskap om kunnskapsarbeider og også at fokuset på mobilisering er mangelfullt. En må som leder utfordre enkeltpersoner i det å fokusere på løsning gjennom å appellere til deres kompetanse og kunnskap.

4.2.1 Oppsummering

Det er avgjørende for gode prosesser at alle trekker i samme retning.

For å oppnå dette må det skapes forståelse av målet og hensikten med målet.

Videre er det viktig å skape et felles engasjement og enighet om lojalitet i forhold til beslutninger. At primadonnaer tillates å sabotere vedtak, svekker en leders autoritet og troverdighet og åpner for flere primadonnaer. Dette svekker organisasjonens gjennomføringsevne og er en trussel for økonomien.

4.3 Holdning og organisasjonskultur

Det har i de senere årene skjedd mange og store endringer innen helsesektoren. Behandlingsmulighetene har økt, pasientene har fått lovfestet sine rettigheter og vi har vært gjennom en stor eierreform, for å nevne noen eksempler.

Helseforetakene opplever i dag et sprik mellom forventninger, muligheter og rammer. Kravene om å drive i økonomisk balanse har blitt sterkere. Dette har ført til at omorganisering og endring har blitt en del av helsearbeiderens hverdag i langt sterkere grad enn tidligere.

Som beskrevet i teorikapitlet, har vi ønske om både stabilitet og forandring. Disse ønskene blir i dagens samfunn oppfylt i rikelig monn. En god endringsprosess skal føre til at alle trekker i samme retning, men hvor ofte er det slik?

”Som vanlig var en av lederne veldig taus i denne diskusjonen. Ikke aktiv motstand, men heller ingen entusiasme å spore”.

”Tre måneder senere hadde alle med unntak av avdelingen til ”den tause lederen” gjennomført endringen. Jeg gikk desillusjonert fra møtet i endringsprogrammet og tenkte ”ennå en omkamp”!

”I dagens møte brukte vi mer tid på å forklare hvorfor ting ikke går, enn på å komme med forslag til løsninger og gjennomføre det vi er blitt enige om.”

I vår historie er det en leder som ikke følger opp det som er bestemt, noe som ikke er så uvanelig. For å få til endring er det viktig med et samstemt lederkollegium. En årsak til at en ikke når målet, er at en leder tilsynelatende ikke ønsker endring.

Haukedal (2005) sier at *”en holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt”*. Lederens holdning kan skyldes flere ting. Mangel på kunnskap, eller misforståelse, kan være en årsak. Erfaringsmessig så kan ”trusselbildet” fortone seg forskjellig hos ulike ansatte i en organisasjon. Med trusselbilde mener vi de uheldige konsekvensene som kan følge av manglende omstilling. Å skape felles forståelse for endring i lederteamet, bl.a. ved involvering, er derfor svært viktig. Det er også viktig at alle i lederteamet har systemforståelse, det vil si at de har et ansvar utover egen enhet. En må derfor forvente stor grad av felles holdninger i et lederteam hvis en skal få til endringer.

Holdninger kan også i stor grad inneholde elementer av egeninteresse og gruppeinteresse. Tap av makt, ubehag, dårlige erfaringer fra tidligere omstillingsprosesser og lignende, kan styre vår atferd. Det er viktig at slike tema settes på dagsorden i en endringsprosess. En nyttig tilnærming for å få til holdningsendring i et slikt tilfelle, kan være overtalelse. Forhold som kan spille inn her vil bl.a. være troverdigheten i budskapet (innholdet), egenskaper hos

avsender (troverdighet, autoritet) og egenskaper hos mottaker (holdninger, forhold til avsender, selvsikkerhet osv).

Hvis holdningene er følelsesmessig basert, er de vanskeligere å endre. Det blir mangel på tillit og liten sjanse for konsensus i aktuelle saker. Hvis for eksempel leder har en måte å ta opp saker på som vekker negative følelser, kan en prøve å endre dette. Hvis en medarbeider etter hvert kan få et mer positivt bilde av sin leder, kan atferden endres. Er det en mer fastlåst konflikt, kan ekstern hjelp være nødvendig.

Vår historie beskriver en situasjon der det er stor sannsynlighet for at ikke alle har et felles sett av normer, verdier og grunnleggende antakelser. Det er uenighet om virkeligheten, veien og målet, dvs. mangel på felles organisasjonskultur. Jfr. fig.2

Helsevesenet består av mange aktører og profesjoner. Som vi ser av teorigapittelet om kunnskapsarbeideren, kan denne graderes med primadonnaen som den mest utfordrende på topp. Hvordan situasjonen er i dette tilfelle kan være vanskelig å si. Kanskje er det ikke full fragmentering, men en kan gå ut i fra at det er en ikke ubetydelig grad av differensiering, kanskje med innslag av noen primadonnaer. Lederen som ønsker å gå sine egne veier, er muligens en slik medarbeider.

I en skog vil den mest høyreiste og flotteste grana gi den beste prisen, men det er også den som kaster lengst skygge. I en skog bestående av mange store grantrær vil det være svært sparsommelig med undervegetasjon, mest mose og sur jord.

En kan dra paralleller til helsevesenet. Kunnskapsbedrifter er helt avhengig av spisskompetanse. Hvis imidlertid innslaget av primadonnaer er stort, vil endringer være svært vanskelig å gjennomføre hvis det ikke er i vedkommendes interesse at de blir gjennomført. Disse medarbeiderne er svært dyktige, men de har en tendens til å gå sine egne veier og kaste "lange skygger" i miljøet. Utad kan de høste stor anerkjennelse og beundring. Innad kan det imidlertid oppstå intriger, misunnelse og manglende vekst hos andre. Framvekst av primadonnaer vil prege organisasjonskulturen.

Alle har behov for å bli sett og hørt. Det er for mye å håpe på full enighet i alle saker, da hadde lite blitt gjennomført. Figur 2 illustrerer en situasjon der endringsprosessen skal føre fram til stor grad av enighet mellom leder, kunnskapsarbeiderne og organisasjonen med hensyn til veivalg. Som en ser, er det ikke full kongruens. Det tror vi verken er mulig eller ønskelig. Har en samme syn i ett og alt er organisasjonen rimelig "død" – der det tenkes likt tenkes det lite.

Som beskrevet i teorigapitlet, kan hvert enkelt individ i en omstillingsprosess gjennomgå en sorgprosess. Det vil ta tid før en finner nye roller, aksepterer nye forventninger og blir en medspiller. Dette vil prege organisasjonskulturen.

4.3.1 Oppsummering

Holdninger og organisasjonskultur spiller en vesentlig rolle for resultatet av en endringsprosess. Ledere må identifiser hvilke utfordringer en har, sørge for nødvendig involvering, enkelte ganger selektiv, og iverksette nødvendige tiltak. Full kongruens med hensyn til forventninger mellom leder, organisasjon og kunnskapsarbeider kan ikke forventes, men for et vellykket resultat er det nødvendig med stor grad av enighet.

4.4 Motstand og strategier i forhold til motstand

Vi har i vår oppgaveløsning ønsket å sette fokus på motstandsmekanismer ved endringsprosesser i organisasjoner med sterke fagfolk.

Endring er nødvendig for å sikre at organisasjonen forblir dynamisk. Endringsprosesser fører ofte til motstand internt. Slik motstand blir ofte sett på som bare negativt. Motstand kan imidlertid også være kimen til fremskritt, og til nødvendige justeringer av opprinnelige planer.

Ved gjennomgang av teoridelen har vi sett at motstand kan være en naturlig reaksjon på forslag som endrer status quo og at den kan være sammensatt og kompleks. For å forstå og gjenkjenne motstand, er det nødvendig å vite hva som kan skape motstand og hvordan den kan komme til uttrykk. Vi har benyttet Maurers utsagn for å illustrere dette: *”Det er håp innebygd i motstand men for å finne håpet må vi først forstå hva det er”*.

”Etter tre måneder hadde alle med unntak av ”den tause lederen” gjennomført endringen. Jeg gikk desillusjonert fra møtet i endringsprogrammet og tenkte ”ennå en omkamp”.

Vår historie viser en leder som bruker for mye tid på å slå ned motstand fremfor å alliere seg og utnytte dette til et konstruktivt bidrag. Vi spør oss om ledere har for lite kunnskap om motstand og motstandsmekanismer slik at de ikke ser potensialet i dette? Hannestad og Revang (2006) hevder at ledere må lære seg å utnytte denne energien positivt i stedet for å bruke krefter på å overvinne den.

Denne vinklingen er interessant fordi den ikke er problemfokuseret, men fokuserer på de ansattes engasjement, meninger og behov for å bli hørt. Vi tror dette er viktig. Vi er helt avhengig av engasjement fordi det kan gi bevegelse i prosesser. Videre vil involvering av ansatte i endringsprosessen oppleves positivt av omgivelsene og være med på gi økt innsikt for de ansatte. Ved å fremelske involvering kan man omgjøre motstandsenergi fra å være bakstreversk til å bli konstruktivt og fremtidsrettet.

Ledere kan ha mye å hente på å møte motstanden med en planmessig forberedelse og gjennomføring, rett og slett gripe fatt i problemene, identifisere motstanden og ta diskusjonene. Men ledere må analysere situasjonen og identifisere mulige motstandspotensialet på forhånd og ha tiltak for involvering klare når endringen settes i verk. Skal en lykkes med omstilling, må også ledelsen stå samlet, beholde fokus og prioritere.

En god begynnelse kan være å skape felles forståelse for problemstillingene. Videre er det nødvendig å skape begeistring til de valgte prioriteringer og skape felles målrettet innsats for forandring. Budskapet må være tydelig og bør gjentas så ofte som mulig. En kan gjerne fremelske de positive drivkrefter som eksempler på alle nivå i organisasjonen.

Det kan være en vesentlig styrke at ledere som styrer endringene, har nødvendig kompetanse på endringsledelse og vet hvordan mennesker reagerer på forandring. Folk trenger å bli sett. Det er derfor viktig å tenke gjennom hvilke medarbeidere en har, hvem en snakker med og hvor ofte. Sannsynligheten er stor for at en benytter mesteparten av sin tid på 20 % av medarbeidere – de som er mest krevende og som med stor kraft søker innflytelse. Som leder er det imidlertid viktig også å involvere de som samvittighetsfulgt utfører og behersker arbeidet sitt slik at en oppnår balanse i organisasjonen. Det kan være nyttig å invitere og involvere i endringsprosessen de man på forhånd forventer størst motstand fra før endringen iverksettes.

I vår historie ble motstanden identifisert, men det manglet strategi for oppfølging og involvering. Kompetanse på området hadde vært en styrke i ledergruppen nettopp for å unngå omkamp. Stadige omkamper sliter på organisasjonen og blir en evig gjenganger med fare for negativ smitteeffekt.

Det finnes ingen klar formel for god ledelse. Et hvert problem kan være situasjonsbestemt og trenge egen løsning. Leders kompetanse på endringsarbeid er avgjørende for å kunne møte motstanden på en konstruktiv måte. Endringskompetanse er å løse medarbeiderne gjennom prosessen hvor strategi, visjon og mål må være klart. Skal endringer realiseres, må motstandsenergien utnyttes i prosesser med en planmessig forberedelse og gjennomføring.

”Å være den første lederen med annen fagbakgrunn kan være tøft, særlig når det stormer som verst. Det blir avgjørende å skille mellom person og sak og å komme ut av det med selvfølelsen i behold. Tillit fra de man leder er viktig for å gjøre en god jobb”.

Vår historie viser at enkelte faggrupper har hatt stor makt i kraft av sin profesjon og posisjon i norske helseforetak. Sterke fagpersoner kan ty til virkemidler som ligger langt utenfor det en vil kalle akseptabel atferd, hvis de opplever at noe går på tvers av egne meninger og verdier. Haukedal har beskrevet motstand basert på gruppeinteresser eller naturlig konservatisme som årsak til at slike interessemotsetninger kan oppstå.

Historien viser videre at de som har vært først ut med annen fagbakgrunn enn den tradisjonelle har møtt stor motstand, selv om lederkompetanse i tillegg til fagkompetanse er vektlagt i tråd med ny ledelsesreform (2001).

Gjennom den autonomi fagkunnskap gir, har enkelte faggrupper fått en uformell organisatorisk maktposisjon i helseforetak. Endringsprosesser som medfører tap av slik uformell makt, kan utløse motstandsmekanismer som medfører store ledelsesutfordringer. Tom Colbjørnsen (2003).

Den nye reformen krever at ledelse som fag, må tas på større alvor i kunnskapsbedrifter. Ledere i kunnskapsbedrifter trenger legitimitet og tillit i organisasjonen for å ha nødvendig gjennomslagskraft. Da er det viktig å være oppmerksom på at jo svakere tilknytning til faget en har, jo viktigere er det å skape allianser.

Kotter og Schlesinger (1976) beskriver fire årsaker til at motstand oppstår. Dette beskrives med at mennesker primært har fokus på egne behov og ikke nødvendigvis organisasjonens. Det er ikke et ukjent fenomen at sterke fagfolk søker å fremme egne særinteresser fremfor fellesinteresser i organisasjonen. Dette står i konflikt til en leders behov for styrking av fellesskapsfølelsen. Leder har en stor utfordring i å skape felles forståelse for problemstillingene gjennom helhetstenkning. Kunnskapsmedarbeiderne er smarte - gjerne smartere enn leder på smale fagfelt og det er viktig med grundig arbeid slik at avgjørelser som blir tatt av leder får nødvendig legitimitet. Leder må sørge for at medarbeidere forstår formålet og hensikten med endringen. Leder og medarbeider kan ha ulikt syn på hva som er best for organisasjonen. Misforståelser og ulik tilgang på informasjon kan gjøre forskjellen, men også særinteresser kan spille inn.

Vår historie viser at kunnskapsarbeidere på høyt nivå byr på spesielle utfordringer fordi de ”arbeider med hodet” som igjen betinger selvstendighet. Nyere ledelsesformer som teamledelse, selvledelse i mikrosystemer horisontalt hvor lederen har en mer koordinerende rolle er mer fremtredene i disse prosesser. Fremtidens helseforetak krever at man utvikler

samhandlingsteknikker både faglig og organisatorisk i et tverrfaglig perspektiv. Et eksempel på dette kan være horisontale pasientsløyfer med mange spesialfunksjoner involvert. Dette kan medføre mer fokus på organisasjonstenkning og mindre fokus på profesjonstenkning. Yrkesgrupper ser gjerne problemene ut fra eget ståsted. Det er nødvendig å skape felles forståelse for problemstillingene gjennom helhetstenkning. Teamledelse er for så vidt ikke noe nytt, men mer en formalisering etter innføring av ny ledelsesreform.

”Vedkommende hadde ved flere anledninger uttrykt klar misstillit til meg som leder. Mange hadde sterke synspunkter. For mange var det vanskelig å skille sak og person, kollegaer sluttet å hilse”.

Vår historie illustrerer hvor vanskelig det kan være å vinne tillit i en organisasjon som nyansatt leder og hvordan dette kan bli satt på spissen ved samtidig endring i organisasjonen. For å forstå dette har vi benyttet teorier i litteraturen. Det er særlig to perspektiver som gjør seg gjeldene. Det ene er misforståelse og mangel på tillit. Ledere må sørge for at medarbeidere forstår formålet og hensikten med endring (Kotter og Schlesinger 1976). Det andre beskriver hva som skjer med mennesker i endring og at motstand kan sees som en naturlig del av endringen. En endring kan føre medarbeidere inn i en sorgreaksjon (Maurer 1996). Dette kan komme til uttrykk ved for eksempel medarbeidere som opponerer kraftig og direkte mot endring. Haukedal (2005) beskriver hvordan motstand på individuelt plan kan sammenlignes med sorgreaksjon (Figur 1). Sorgprosess omtaler vi som en naturlig del av vår private virkelighet, men den har ikke like naturlig plass i arbeidslivet. Lederen har en viktig rolle i å bidra til at ansatte erkjenner og bearbeider de individuelle reaksjoner på endring. Dette krever tid, åpenhet og ryddige prosesser. Det handler om å sette fokus på muligheter og begrensninger og å kommunisere endringsbehovet.

I vår historie ble det mye undring i organisasjonen rundt ledelsens valg/ikke valg av intern søker. I slike sammenhenger er det svært avgjørende at leder har en klar policy på at en ikke kommenterer personalsaker, men står fast ved beslutningen og kjører en ryddig prosess. Samtidig er det viktig å være åpen på hvilke kriterier som gjelder for å fylle rollen ved nyrekruttering. God informasjon, også internt, er avgjørende i slike prosesser.

Et annet viktig poeng er valg av metode for gjennomføring. I følge Haukedal (2005) må strategier vurderes i forhold til motstandens bakgrunn og årsak. Vår historie viser at mennesker og organisasjoner kan ha store evner og ressurser til å takle endring dersom endringen har en mening og de ansatte innser at den er nødvendig. I dette tilfellet var leders involvering og engasjement i sentrale prosesser svært avgjørende for å vinne tillit som ny, i organisasjonen. Videre handler det om å legge til rette for opplæring med fokus på bygging av nye rutiner gjennom faglig og organisatorisk samarbeid.

4.4.1 Oppsummering

Leders makt i kunnskapsbedrifter er sterkt redusert. Det er vanskelig å lede høykompetente medarbeidere. De har spisskompetanse innenfor sitt område og har gjerne monopolisert kunnskapen sin. I tillegg har de spesielle personlige egenskaper som gjør dem helt sentrale å beholde. På den ene siden er de arbeidsgivers drøm og på den andre siden plagsomme å ha med å gjøre. Deres innflytelse kan være langt større enn leders.

På den andre siden viser litteraturen at endringsmotstand kan imøtekommes fra kompetente medarbeidere ved systematisk og målrettet arbeid. Motstand skyldes ikke bare uvilje, men kan være en naturlig reaksjon på forandring. Større bevissthet knyttet til å identifisere motstand og

dens årsak, samt økt innsikt i hvordan motstand kommer til uttrykk kan være avgjørende for å lykkes med endring.

4.5 Endringsledelse

4.5.1 Ledelsens endringskompetanse

”Driveren for endring er et samstemt lederkollegium i helseforetaket der ledere har like mye lojalitet mot dette kollegiet som mot den enhet de selv leder” (Fossen 2008).

Ledergruppen i vår historie er tydelig under press for å finne tiltak i en økonomisk vanskelig situasjon. En av avdelingssjefene kommer med forslag om å avvikle røntgendemonstrasjonene for å ta ut økonomisk gevinst etter innføring av PACS. Dette er et tiltak som berører fagmiljøene sterkt, og som en av avdelingssjefene er imot. Tidspress medfører at ledergruppen raskt hopper på en løsning og overlater til hver avdeling å gjennomføre endringen. Etter tre måneder har alle unntatt avdelingen til ”den tause leder” gjennomført tiltaket.

Lederens oppgave er å skape en grunnleggende forståelse i organisasjonen for at endring er nødvendig. Analyser av dagens situasjon danner grunnlag for en felles virkelighetsoppfatning og må gi et troverdig svar på hvorfor endring er nødvendig. Kotter fremhever at en tydelig visjon kjennetegner en vellykket omstilling. Mål og visjon må kommuniseres ved enhver anledning slik at det når ut til medarbeiderne. I helseforetak vil ikke en målsetning som alene går på økonomisk gevinst være motiverende for fagfolk. Leder må kunne kommunisere og skaffe seg tilslutning til at endringen resulterer i forbedringer i fremtiden.

I tillegg til å etablere en forståelse av nødvendighet, peker Kotter på at det er viktig å etablere en sterk koalisjon som veileder endringsarbeidet, utformer en tydelig visjon og kommunisere visjonen. En ledergruppe som er samstemt og lojal, er en viktig pådriver for endring. En konsekvens av denne kunnskap ville i vår historie være at man ikke godtok taus motstand, men stoppet opp og arbeidet videre med endringsforslaget i ledergruppen.

Helseforetak er kunnskapsbedrifter med flate lederstrukturer og stor grad av autonomi hos fagmiljøene. Fagpersonene tar ansvar for eget arbeid. Dette kommer ofte til syne som ”en omvendt organisasjon” der ”profesjonelle regjerer” (Quinn 2000). Mellomleder kommer ofte i skvis mellom de omstillinger foretaksledelsen ønsker å gjennomføre og motstand hos fagpersoner i egen enhet. I dette perspektiv er Fossens tese om et samstemt lederkollegium som har like mye lojalitet til helhet som egen enhet, en krevende øvelse som kan være å vanskelig å oppnå. Her møter vi mellomlederens dilemma som står mellom hensynet til egen avdeling og helheten. Det må skilles mellom uenighet i beslutningsprosessen og krav om lojalitet når vedtak er fattet. Vedtak som ikke en felles ledergruppe står bak, vil kunne medføre utydelighet ned i organisasjonen og legge grunnlaget for omkamper og manglende gjennomføringsevne.

Vår historie forteller om flere avdelingssjefer som gjennomfører vellykkede endringsprosesser og en avdelingssjef som ikke håndterer endring i egen avdeling. Ved å kjøre en felles endringsprosess ville man ha bidratt til å øke endringskompetansen i alle avdelinger og øke sjansen for et vellykket resultat. Resultater må markeres og premieres. Ved å markere måloppnåelse flyttes fokus bort fra omkamper og over til gevinster. I implementeringsfasen er det viktig å støtte medarbeiderne, rydde bort hindringer og ta vare på positive resultater. Dette bidrar til å forankre endringen i organisasjonen. Ved å framheve de

gode resultatene og medarbeidernes medvirkning, legges det til rette for positiv læring og varig endring i organisasjonen.

4.5.2 Mobilisering

”Driveren for endring er en mobilisering av helsepersonell til et systematisk utviklingsarbeid der de som inngår i de ulike behandlingslinjene utstyres med velegnede metoder for å drive kontinuerlig forbedring” (Fossen 2008).

Vår historie handler om en omstilling som berører fagfolk i deres daglige arbeid, men hvor beslutning om endring blir vedtatt på overordnet nivå. Når Kotter understreker at det er nødvendig å etablere en sterk koalisjon som veileder endringsarbeidet, er ikke dette synonymt med ledergruppen. Ved å involvere toneangivende nøkkelpersoner utenfor linjen sikres nytenkning og større gjennomslagskraft i organisasjonen. En gruppe som fronter endringen må også ha forankring og full støtte i linjen.

Fagfolk forventer innflytelse, selvstendighet, variasjon og fleksibilitet i arbeidssituasjonen. Lederens oppgave er å involvere og mobilisere den ansatte til å bidra inn i endringsprosessen på en positiv måte. Dette oppnås ved å gi tillit og handlingsrom slik at fagfolk kan bidra med sin kompetanse. Lederen setter rammer og angir mål på samme tid som fagfolk stimuleres til egenmotivert kreativitet (Quinn 2000). Teamorganisering er et alternativ i organisasjoner med høy grad av spesialisering og gjensidig avhengighet (Colbjørnsen 2003). Vår ledergruppe kunne alternativt ha gitt en bestilling til fagfolkene om å tilpasse egne arbeidsprosesser til ny teknologi. Ved å danne team på tvers av avdelingene ville man med stor sannsynlighet sikret en bedre endringsprosess og skapt en felles gevinst av omstillingen.

Spesialiseringen gjør at fagfolk arbeider i team rundt pasienten. Dette krever samhandling på tvers av de tradisjonelle linjene i organisasjonen. Teamorganisering krever at fagfolk tas bort fra kjernevirksomheten og medfører at prosessen tar mer tid og ressurser fra daglig drift. Det må derfor i hvert enkelt tilfelle være en grundig avveining mellom kortsiktig og langsiktig gevinst ut fra en overordnet strategi.

Hvordan kan leder få medarbeiderne og ledergrupper på banen med kreative innspill som bidrar til å løse de utfordringene organisasjonen står overfor? Mange organisasjoner har en kultur som tilsier at man ikke skal foreslå løsninger som berører andre enheter. Dette er en defensiv kultur som ikke legger forholdene tilrette for helhetstenkning og kreativitet. Skal man komme videre i spesialiserte organisasjoner må man stimulere til samhandling til det beste for kjerneaktiviteten. Teamorganisering kan bidra til å utvikle organisasjonen ved å legge til rette for samhandling, læring og de gode endringsprosessene.

4.5.3 Endringskapasitet

Fra vår historie henter vi følgende som vi vil drøfte opp mot Meyer og Stensakers teori om endringskapasitet.

”Alle avdelinger har i løpet av det siste året vært igjennom større eller mindre endringsprosesser, men uten å oppnå økonomisk balanse.”

Foretakene står i et krysspress hvor krav om endring kommer både fra fagmiljøer, brukere, politikere og eiere. Multiple endringsprosesser kan føre til endringstretthet, utslitte medarbeidere og negativt resultat for organisasjonen på lengre sikt. Kjennetegn ved enheter med begrenset erfaring i endringsarbeid er motstand, handlingslammelse og omkamp. Erfaringer fra tidligere omstillinger vil prege neste omstilling.

Vår historie kan tyde på at ledere og enheter hadde ulik endringskompetanse. Håndtering og utfall av tidligere endringsprosesser kan være avgjørende her.

De gode endringsprosesser gir ønsket resultat i første runde og skaper grunnlag for fremtidig endring ved å øke endringskompetansen både hos leder, medarbeider og i organisasjonen.

Fra litteraturen vet vi at endringsprosesser er ressurskrevende. Ledere har i forkant lett for å undervurdere disse kostnadene. En må være bevisst på at endringsprosessene følger etter hverandre og knytte de sammen. Endringen må være en del av en langsiktig strategi. Ved mobilisering og involvering av medarbeiderne må det avsettes tid og ressurser til dette arbeidet. Dette innebærer at ikke alle skal involveres i alt. Før foretaket går inn i en omstilling må alle kostnader tas med og det må tas høyde for nedsatt aktivitet, evt. innleie av eksternt personell i perioder. I følge Meyer og Stensaker må leder ta hensyn til nåværende endring, fremtidig endring og daglig drift for å utvikle endringskapasitet.

4.5.4 Oppsummering

Endringsledelse handler om å skape en felles virkelighetsoppfatning om at endring er nødvendig. Leder må kommunisere mål og visjon på en måte som forankrer endringen i organisasjonen og mobiliserer medarbeiderne til innsats. Involvering av medarbeidere i endringsarbeid sikrer faglig kompetanse inn i utvikling av organisasjonen. Ved å se på endring som flere prosesser som er knyttet sammen, økes endringskompetansen hos ledere, medarbeidere og i organisasjonen.

5. Konklusjon

5.1 Konklusjon på problemstilling

På bakgrunn av drøfting av vår historie opp mot teori, konkluderer vi med at organisasjonens og lederens endringskompetanse er viktig for å oppnå vellykket resultat av en endringsprosess. Dette er illustrert i fig 2. Kompetanse på håndtering av motstand og endringsprosesser vil medføre større grad av felles forståelse og samspill i organisasjonen. Dette er illustrert ved større grad av overlapp i figuren til høyre.

Kunnskapsorganisasjoner er komplekse systemer med ulike kulturer og holdninger. Sentrale ledelsesutfordringer er å skape en felles virkelighetsoppfatning, mobilisere medarbeiderne mot felles mål og sikre implementering av endring i ny kultur. Dette innebærer tydelig ledelse i kombinasjon med organisasjonsformer som stimulerer fagfolk til egenmotivert kreativitet. Teamorganisering og arbeid med behandlingsforløp vil kunne stimulere til samhandling og faglig utvikling i helseforetak. Konklusjonen underbygges og støttes opp av de teoriene vi har valgt å fordype oss i denne oppgaven.

5.2 Konklusjon for meg som leder

Gjennom prosessen med oppgaven har vi fått en større bevissthet og kunnskap om hva en endringsprosess er, samt hva den kan innebære for enkeltpersoner og organisasjon. Vi må som ledere sikre en grundig prosess der alle forstår hvor virksomheten vil med endringsplanene. En slik dialog må også være en arena der motforestillingene får komme til uttrykk. Ved å identifisere og håndtere motstand tidlig i prosessen, vil vi kunne forebygge omkamp, sabotasje og maktpill.

I kunnskapsbedrifter er det i hovedsak de menneskelige ressurser som berøres ved endring. I tillegg har medarbeiderne ofte mer kompetanse enn sine egne ledere når det gjelder de konkrete arbeidsoppgavene de utfører. Nyere ledelsesformer som teamledelse og selvledelse i mikrosystemer horisontalt hvor lederen har en mer koordinerende rolle, er mer fremtredene. Man kan gjerne ha hierarkiske beslutningsprosesser og fagtilhørighet, mens arbeidsprosessene i større grad utføres horisontalt i tverrfaglig behandlingsteam.

Mange forstår det rasjonelle, men trenger tid på det emosjonelle. Er det noe man ikke får nok av i en endringsprosess er det informasjon. Å være åpen på målet samtidig som det kjøres en ryddig prosess hvor tiden får medvirke, er et nødvendig virkemiddel. Et annet viktig område som fortjener oppmerksomhet, er opplæring. Å heve kompetansen er en kontinuerlig prosess. I endringsprosesser vil kompetanseheving være et middel for å få til et vellykket resultat.

5.3 Relevans for arbeidsplassen

Oppgaven har stor relevans for våre arbeidsplasser da utgangspunktet for oss alle er ledelse av kunnskapsbedrifter. Endring av arbeidsprosesser relatert til flere personalgrupper er mer regelen enn unntaket. Dette stiller store krav til organisasjonen med tanke på endringskompetanse. Med stadige omstruktureringer, er det nødvendig å legge til rette for vekst og utvikling som er forenlig med nytt verktøy og nye arbeidsmetoder. Mikroprosesser med subspecialisering etableres horisontalt i organisasjonen og stiller store krav til behovet for å balansere den generelle kompetanse, med den spesielle.

Prosessene må planlegges, tydelig visjon må utformes og kommuniseres og de riktige personer må involveres. En må som leder utstråle tro på målet, identifisere økonomiske konsekvenser og legge opp en realistisk tidsplan. Videre er det avgjørende for et vellykket resultat at alle forholder seg lojalt til vedtak. Konsekvenser av manglende lojalitet bør kommuniseres tydelig, og en må som leder tørre å sette kommunikasjon og samarbeidsform på dagsorden.

Vellykkede endringsprosesser fører til mindre motstand ved neste korsvei, mens omkamper fører til svak gjennomføringsevne.



Litteratur

- Andersen KH, Larsgaard H, Optun AA (2003): *Motstand mot endringer i en kunnskapsbedrift*. Prosjektoppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi, Universitetet i Bergen.
- Argyris, Chris (1991): *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review
- Bang, Henning (1995): *Organisasjonskultur*. Tano
- Berg, Ole: *Helseforetakene i samfunnet*. Forelesning 15.09.08
- Colbjørnsen, Tom (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Universitetsforlaget
- Ekmann, Gunnar (2004): *Fra prat til resultat*. Abstrakt forlag
- Fossen, Øystein: *10 teser om endring i helseforetak*. Forelesning 03.10.08
- Gulvik, Ingrid og van der Ros, Janneke (23.11.2006): *Endring og motstand mot endring - Fra retorikk til praksis*
- Haukedal, Willy (2000): *Ledelse og kunnskapsarbeid. Motivering av autonome medarbeidere*. S. 55-77 i S. Einarsen og A. Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*. Fagbokforlaget
- Haukedal, Willy (2005): *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen Akademisk forlag
- Hennestad, B. og Revang BI, Strønen (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget
- Killingmo, (1994): *Den Psykoanalytiske behandlingsmetode*. Universitetsforlaget, opplag 6
- Kotter, John.P. (1996). *Leading Change*, Kap.1, *Transforming Organizations: Why Firms Fail*, S. 3-16, Harvard Business Press
- Le Tourneau, B. (2004): *Managing physician resistance to change*. (Physician-Executive Relations) *J of Healthcare Management*.
- Martin, J. & Frost, P (1996). *ISR*. Clegg, C. Hardy & W.R Nord (red.): *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publications.
- Maurer, R. (1996): *Beyond the Wall of Resistance*. Kap. 2 *The Nature of Resistance*; Kap. 5 *Getting beyond the Wall*. Austin: Bard.
- Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger (2005): *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*. Forskningsrapport for finansforbundet
- Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger (2006): *Developing capacity for change*. *Journal of Change Management*. Vol 6, No 2, 217-231
- Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger (2007): *Managing Multiple Change Processes: Challenges and Intervention Techniques*. AOM meetings, Philadelphia
- Mintzberg, H. (November/Desember 1998): *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals – Knowledge Workers Respond to Inspiration, not supervision*. Harvard Business Review. 1998
- Phillips, Maggie (1998): *Your inner resources and conflicts*. Ved seminaret
- Schein, E.H (1985): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc. San Francisco
- Sciefloe, Per Morten (2003): *Mennesker og samfunn*. Fagbokforlaget
- Yukl, G. (2006): *Leadership in organizations*. Pearson/Prentice Hall.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (2000): *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*. Harvard Business Review