



Å lede bevisste endringsprosesser

**men bli styrt av ubevisste
samspill**

**Når motstanden
smitter over på lederen**

**Fordypningsoppgave
Nasjonalt topplederprogram for helseforetakene
Kull 7 - Vår 2009**

**Ingvar Bjelland
Eddy Ytreland Mikkelsen
Terje Rootwelt**

Innhold

Innledning	3
Historien	4
<i>Kommentar</i>	5
Teoridel	7
<i>Psykodynamisk teori</i>	7
Trusler om tap i en organisasjon i endring.....	7
Den psykodynamiske tradisjonen.....	8
Reparasjonsarbeid	9
Fra fantasi til virkelighet	10
Å tåle de andres angst og aggresjon – å romme (to contain).....	10
<i>Et sosialantropologisk perspektiv</i>	11
Den hinsidige verden.....	11
Nødvendig maktbruk.....	12
Den doble kroppen – en balansekunst.....	13
Dialog og beslutning	13
<i>Målrasjonell endringsledelse</i>	13
Kotter	13
Maurer	14
<i>Oppsummering av teoridel</i>	15
Drøfting	17
<i>Angst som forståelsesnøkkel</i>	17
Angst hos de underordnede	17
Angst hos lederen	19
Samspillet mellom leder og underordnede	20
<i>Tillit og makt – dialog og beslutning</i>	21
<i>Målrasjonelle tilnærminger</i>	22
Bestillingen / de overordnedes rolle	23
De sideordnedes rolle	23
De underordnedes rolle	24
Lederens rolle/ opplevelse.....	25
Konklusjoner	26
Referanser	27

Innledning

La oss bare konstatere det med en gang: Endring er en normaltilstand. Den tidlige greske filosofen Heraklit (ca 500 f.Kr.) uttrykte det med sitt *panta réi*: alt er i bevegelse (flyter). Historien har siden bekreftet filosofens tese. Bruker vi begrepet utvikling, altså endring mot noe (forhåpentligvis) bedre eller mer hensiktsmessig, vil de fleste være enige i at endring også er et gode.

Som en del av samfunnets velferdsinstitusjoner har helsevesenet også vært i kontinuerlig utvikling, særlig siden midten av forrige århundre. Ser vi oss tilbake, vil vel også de fleste være enige i at tilbudet i helsevesenet har utviklet seg til beste for befolkningen. Men en slik utvikling vil bare finne sted om det skjer stadige endringer innad i helseinstitusjonene. Og det er da et tilsynelatende paradoks kommer til syne: Det later til å være relativt sterkt konserverende krefter både i enkeltindivider og i grupper som tilstreber stabilitet (homeostase) i stedet for utvikling. Slike krefter betegnes gjerne som motstand mot endring og er et velkjent fenomen i endringsledelse.

I dette spenningsfeltet mellom utvikling og stabilitet er det vi som ledere i helsevesenet befinner oss. Vi er gitt et ansvar for å lede vår enhet. En helt sentral del av ledelse er å definere retning, det vil si styre utviklingen i en ønsket retning (Sørhaug 1996). Til dels har vi ansvar for at enheten selv definerer sin retning, dels må vi forholde oss til overordnede vedtak om endring og gjennomføre spesifikke endringer som våre overordnede har pålagt oss. På den andre siden vil vi også bli påvirket av motstanden som kommer ”nedenfra” mot endringen. Noen ganger kan denne påvirkningen bli så sterk at vi som ledere kan begynne å tvile på om den planlagte endringen egentlig er nødvendig eller om omkostningene ved endringene vil bli for store for organisasjonen.

Vi har alle vært i slike situasjoner og historien vår er et eksempel på det. **Vårt ønske med oppgaven er å få en bedre forståelse av hva som skjer i samspillet mellom oss og både over-, side- og underordnede i situasjoner hvor motstanden mot endring kjennes særlig tyngende. Men vi ønsker også å identifisere nyttige tilnærminger for forebygging og håndtering av slik motstand.**

Forenklet kan problemstillingen vår uttrykkes slik:

Hva skjer når motstanden mot endring smitter over på lederen?

Historien

Bra fremmøte! Stort sett alle seksjonslederne er på plass i tillegg til en og annen lege og psykolog. Klinikkdirktøren prioriterte imidlertid å delta på et viktig budsjettmøte i divisjonen ("Dette klarer du selv!"), men tre medledere stiller opp. Jeg er litt spent, har jobbet over flere måneder med dette strategidokumentet. Mange har vært involvert, både interne og eksterne forskere har kommet med innspill og klinikkdirktøren har gitt sin fulle tilslutning til initiativet, ja, han har selv gjort det klart at dette skal gjennomføres. Vi har jo for øvrig ikke noe valg, forskning skal nå være en del av virksomheten i foretaket – på lik linje med behandling av pasienter. Og det er jo spennende at vi nå også skal få anledning til å drive med forskning her hos oss, det vil sannsynligvis styrke både faglighet og trivsel i klinikken! I den nyopprettede stillingen min som klinikkooverlege skal jeg ha et spesielt ansvar for å utvikle en forskningsstrategi for klinikken og nå skal jeg levere første bidrag i denne prosessen. De fremmøtte er invitert til å komme med innspill. Jeg kjenner meg entusiastisk og litt stolt over at vi nå har kommet dette første stykket i prosessen. Etter at jeg har ønsket velkommen, går jeg gjennom hovedtrekkene i dokumentet (som de inviterte har fått tilsendt på forhånd) og understreker igjen at forskning ikke er noe vi selv kan velge om vi vil holde på med, og at vi nå er blitt utfordret spesielt av forskningssjefen i divisjonen på å stake ut kursen for denne delen av virksomheten. Deretter og åpner jeg for innspill.

- Vi er kjempefornøyd med at vi nå skal få drive med forskning hos oss, sier en seksjonsleder. - Vi har mange gode ideer og et stort materiale som vil kunne utnyttes til å analysere noen spennende problemstillinger, fortsetter hun. – Men det har vært umulig å komme ordentlig i gang fordi vi har mer enn nok med å ta unna køene av barn som skal til utredning her. Så om noen av oss skal forske, må vi ha flere folk inn som kan erstatte de som skal forske! Så hvordan har dere tenkt å gjøre dette?

Jeg kjenner først en lett irritasjon, kunne dere ikke først gi litt mer uttrykk for hvor gjennomtenkt, klok og framtidsrettet denne satsingen er? Ser dere ikke hvordan dette vil kunne frigjøre masse initiativ og energi – i stedet for å tappe systemet for arbeidskraft?

Men jeg kjenner også en annen og egentlig mer ubehagelig følelse bre seg fra hodet og ut i nakke og skuldre.... Dette er jo akilleshælen til hele satsingen. Vi får ikke et rødt øre ekstra for å sette i gang denne nye aktiviteten, dette skal skje innenfor de rammene vi allerede har.

Jeg prøver meg: - Eee.. vi må nok ta noen grep her i fra ledelsens side. Det følger altså ikke med noen ekstra midler. Delvis må vi søke eksterne forskningsmidler, delvis må vi se om

det er mulig å gjøre noe med den kliniske aktiviteten slik at den blir mer effektiv og vi kan få frigjort personalressurser til forskning på den måten.

- Så det er vi andre som igjen må skru opp tempoet enda mer for at noen andre skal slippe å jobbe? Det er en av de underordnede legene som har tatt mot til seg. Hun er tydelig irritert og rød i toppen. – Og ikke nok med det, det siste halvåret har dere ikke gjort annet enn å skvise oss mer og mer. Først var det krav om økt produksjon, så var det innføring av 3-4 nye dataverktøy for diverse administrative funksjoner – som det attpåtil bare er problemer med, de gamle PCene våre er jo ikke en gang i stand til å håndtere de nye programmene, så var det innkjøpsstopp og stillingsstopp og nye nedskjæringer på budsjettet annen hver uke – og nå vil dere at vi skal begynne å forske i tillegg – uten å få en krone ekstra? Hva er det dere tenker på? Stikk fingeren i jorda!

Jeg kjenner jeg blir rød i toppen selv, hun har jo rett på mange måter. Dette suger energi ut av meg – kjenner meg matt. Skulle vi ha ventet med denne satsingen et halvt års tid? Skulle vi ha meldt oppover i systemet at dette er dømt til å mislykkes fordi medarbeiderne er så skviset allerede? Eller er dette bare reaksjoner som vi måtte forventet uansett når vi gjør endringer i organisasjonen? Trekker vi oss på dette nå, mister vi jo autoritet som ledere! Hvis jeg ikke kjører dette løpet, vil jeg ikke leve opp til det som er forventet av meg i denne nye stillingen! Jeg kjenner en begynnende tvil på om hele satsingen er mulig å gjennomføre. Har vi strukket strikken for langt?

Det kommer noen flere innspill om konkrete prosjekter enkelte medarbeidere ønsker å komme i gang med og de lurere på hva de skal gjøre nå. De er utålmodige og ønsker å komme i gang. Jeg prøver å forklare at vi ennå er i planleggingsfasen av strategien og at vi må komme tilbake til konkrete prosedyrer senere. Etter hvert kommer det ikke flere innspill, heller ikke fra mine medledere som har vært passive hele tiden, og jeg avslutter møtet. Jeg sitter igjen med en følelse av at dette ikke har bidratt til større entusiasme for forskning i klinikken vår – og en dundrende hodepine.

Kommentar:

I denne historien har vi valgt å fokusere på lederens følelsesmessige reaksjoner i møte med følelsesmessige uttrykk fra de underordnede, nærmest en egen kommunikasjon, eller samspill, mellom to parter ved siden av den verbale, rasjonelle kommunikasjonen de ellers forholder seg til hverandre med. Lederen tolker imidlertid sin egen følelsesmessige reaksjon umiddelbart inn i en ”rasjonell forståelse”: - Dette blir kanskje for mye for dem, jeg har nok feilvurdert hvor krevende dette vil bli. Spørsmålet er imidlertid om det kan være like

interessant å tolke reaksjonen til lederen i lys av et mulig ubevisst samspill mellom ham og de underordnede. Hvis vi tror at vi utelukkende kan drive endringsledelse gjennom verbal, rasjonell kommunikasjon, kan vi kanskje miste viktig forståelse som kan være god å ha når vi møter større motstand enn forventet. Historien vår ble derfor en mulighet til å utforske nærmere krefter vi ikke alltid ser eller skjønner, men som kan påvirke oss i stor grad som ledere.

Teoridel

I vår historie kommer sterke følelser til uttrykk, først hos de underordnede, så hos lederen. Følelsene blir en del av kommunikasjonen - av samspillet – mellom leder og underordnet. Vi er smertelig klar over at følelsene er der, men hva de er uttrykk for, hva de prøver å fortelle oss, er kanskje mindre klart. Våre responser på ubehagelige følelser vil ofte være atferd som vil få ubehaget til å svekkes eller forsvinne, uten at vi nødvendigvis er bevisst på at det er dette vi holder på med. Teori som har vært fokusert på slike fenomener, finner vi særlig innen den psykodynamiske tradisjonen. Steen Visholm (2004) har brukt ulike modeller og begreper fra denne tradisjonen inn i et organisasjonspsykologisk perspektiv, og vi refererer en del av hans forståelse. I tillegg viser vi til ytterligere elementer fra psykodynamisk forståelse for å fylle ut bildet.

Videre har vi hentet noen perspektiver fra sosialantropologen Tian Sørhaug (1996) som også er opptatt av å forstå prosesser bakenfor det vi umiddelbart ser. Han fokuserer på makt og tillit og de ulike rollene en leder har i en organisasjon.

Både Visholm og Sørhaug konkluderer med noen praktiske råd for hvordan man som leder bør håndtere endringsprosesser og møte motstand. Det er imidlertid andre som har utviklet slike råd mer systematisk og helhetlig. Vi vil derfor til sist presentere to slike modeller ("oppskrifter") for hvordan man kan lykkes med endringsprosesser (Kotter 1995) og møte motstand på en konstruktiv måte (Maurer 1996).

Psykodynamisk teori

Trusler om tap i en organisasjon i endring.

Visholm mener at tap og trusler om tap, og derfor også sorg og angst, er en nøkkel for å forstå hva som skjer på det psykologiske planet i en organisasjon som er i endring. Av ulike grunner kan situasjonen for en organisasjon bli så kritisk at den må forandre seg om den skal overleve som organisasjon. De ansvarlige lederne står da overfor en trussel om tap av egen anseelse og posisjon. Angsten¹ de da kjenner på, kan kontrolleres ved å lage et endringsprosjekt. Når dette presenteres nedover i systemet hvor endringene skal implementeres, overføres imidlertid trusselen om tap og påfølgende angst videre. Her vil det

¹ Angst i denne sammenheng må ikke forstås som sykdom eller en patologisk tilstand, men en normal og hensiktsmessig psykologisk reaksjon på lik linje med fysisk smerte

kunne være snakk om tap av egen eller andres arbeidsplass og derved tap av både eksistensgrunnlag og viktige, nære relasjoner. Forsøk på å kontrollere denne angsten vil regelmessig være protester og andre former for åpen motstand (ikke motstand i psykoanalytisk forstand som ubevisste unngåelsesprosesser mot å komme i kontakt med ubehagelig underbevisst materiale i en terapi).

I sin forståelse av hvordan tap og trusler om tap fører til motstand mot endringer i organisasjoner, benytter Visholm seg av psykologiske modeller innen den psykodynamiske tradisjonen. Han trekker særlig frem teoretikere som Freud, Klein og Bion. Modellene er i utgangspunktet utviklet for forståelse av enkeltindivider, men Visholm mener at de også kan brukes til å forstå fenomener som oppstår i organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser. Han bruker modellene delvis på individnivå i organisasjonen, delvis på gruppenivå.

Den psykodynamiske tradisjonen.

Den psykodynamiske retningen innen psykologien bygger på Freuds psykoanalytiske teorier som bl.a. har det til felles at menneskelig atferd i hovedsak styres av krefter i den ubevisste delen av sjelslivet. Freud la avgjørende vekt på erfaringer barnet hadde hatt i sine aller første leveår, og særlig i forhold til de nære omsorgspersonene. Slike erfaringer og forhold mente Freud barnet tok opp seg og bar dem med seg som en del av sin personlighet videre i livet. Om denne ballasten var ugunstig, kunne den være årsaken til underbevisste konflikter med potensial for opplevelse av mye angst og evt. annet psykisk ubehag ved situasjoner som aktiverte konflikten. For å kontrollere denne angsten, etablerte det ubevisste et forsvar som igjen ytret seg i form av ulike nevroses hos de voksne pasientene hans. Slike underbevisste konflikter mente han ofte var mellom instansene id (biologiske drifter som aggresjon og seksualitet) og superego (strenge normer ”plantet” i barnet av foreldrene omformet til samvittighet). Den ”mellomste” instansen, ego (bevissthet og rasjonelle evner), hadde liten innsikt i de underbevisste dragkampene og derved heller ikke store muligheter til å håndtere problemer med utspring i dem.

Freud mente at pasienten relaterte seg til terapeuten på samme måte som hun/han relaterte seg til foreldrene på, og at de samme (ofte problematiske) følelsene som pasienten hadde til dem, også vanligvis oppstod i forhold til terapeuten. Dette fenomenet kalte han ”overføring”. De følelsene som oppstod i terapeuten under terapien, kalte han ”motoverføring”, og mente at de hadde sin bakgrunn i terapeutens tidlige relasjoner. Senere psykodynamiske teoretikere har utvidet forståelsen av motoverføring til også å være et uttrykk for pasientens emosjonelle tilstand, altså at pasientens følelser nærmest ”smitter over på”

terapeuten. Et annet, nærliggende psykodynamisk begrep er ”projeksjon” som mer entydig viser til hvordan pasienten (ubevisst) plasserer (oftest ubehagelige) følelser eller oppfatninger utenfor seg selv, mer om det i et senere avsnitt. Disse begrepene knyttet til teoretiske fenomener kan være en hjelp til å forstå hva som skjer i vår historie.

Reparasjonsarbeid

Senere teoretikere har utviklet sine egne retninger slik at den psykodynamiske tradisjonen har gitt ytterligere bidrag i forståelsen av sjelslivets ubevisste prosesser. I følge Visholm (2004) kan de også brukes for å forstå hva som skjer i en organisasjon i endring. En slik ny retning er objektrelasjonsteorien. Felles for denne retningen er oppfatningen om at barnet på et meget tidlig stadium begynner å internalisere viktige omsorgspersoner (objekter) i sine omgivelser (særlig foreldrene) og barnets relasjon til disse.

En av de viktigste bidragsyterne er Melanie Klein som beskrev utviklingen av barnets objektrelasjoner fra den såkalte paranoid-schizoide posisjon til den depressive posisjon. I den paranoid-schizoide posisjon opplever barnet seg i en splittet tilværelse mellom lykke, tilfredshet, omnipotens (tilfredsstilte behov) på den ene siden og dyp frustrasjon, angst, raseri (utilfredstilte behov) på den andre. Omsorgspersonen (mor eller deler av mor, som brystet) vil da oppleves som enten god (”det gode bryst”) eller ond (”det onde bryst”). Etter som barnets kognitive kapasitet utvikler seg til å kunne oppleve økende differensiering av omgivelsene hvor også omsorgspersonen(e) faktisk er hele objekter – verken bare helt gode eller helt onde, vil barnet bevege seg i retning av den depressive posisjon.² Navnet på denne posisjon henspiller på at barnet, for å oppnå mindre angst og frustrasjon, må gi opp bl.a. den omnipotente forestillingen om seg selv, altså et tap som det naturlig vil kunne sørge over. Klein kaller også barnets oppgave å bevege seg fra den paranoid-schizoide posisjon til den depressive posisjon for reparasjonsarbeid.

Visholm (2004) sammenlikner barnets aggressive utfall mot den onde brystet med den delen av endringsprosessen hvor det gamle og uhensiktsmessige systemet rives ned. Både sinne og skyldfølelse er berettigede reaksjoner innad i en organisasjon som ikke har kunnet levere tjenester som forutsatt. Visholm viser til Hirschhorn som mener at sorgens aggressive følelser kan investeres i en motstruktur som undergraver den gamle. Med aggresjon menes

² Dagens objektrelasjonsteoretikere vil hevde at utviklingen fra den paranoid-schizoide posisjon til den depressive ikke er ferdig en gang for alle. Det er mer snakk om en fram-og-tilbake-bevegelse mellom posisjonene hvor man kan finne seg på ulike deler av aksene for ulike områder i livet. Generelt vil man gå i retning av den paranoid-schizoide posisjon (svart-hvitt-tenkning) om trusselen mot sentrale verdier i tilværelsen er stor (for eksempel barnefordeling etter et samlivsbrudd), og når man begynner å få kontroll igjen og forsoner seg med livet slik det er, gå i retning av den depressive posisjon.

her bruk av psykologisk energi for å ødelegge gamle systemer og avvikle prosedyrer som ikke fungerer. Reparasjonsarbeidet skjer, også for å oppheve skyldfølelse, når de ødelagte restene av det gamle systemet settes sammen til ”en ny og vakker helhet”. Slik integreres skyld, sinne, aggresjon og det skapes en ny moralsk sammenheng i organisasjonen. Det kan derfor være nyttig å møte aggressiv motstand som oppleves destruktiv i startfasen, med en forventning om en positiv, konstruktiv kanalisering når det har gått noe tid.

Fra fantasi til virkelighet

Begrepet *projeksjon* er allerede nevnt og er helt sentralt innen den psykodynamiske tradisjonen. Enkelt fortalt betyr det at noe av ens eget, som fantasier, motiv, behov, ønsker, bekymringer, fordommer, legges til noe utenfor seg selv, som oftest til en annen person. Jo mindre man vet om den man projiserer på, jo lettere skjer overføringen. Det har vært en grunn til at man i klassisk psykoanalyse skulle være mest mulig ”nøytral” som terapeut. Den tidlige fasen i en forelskelse vil også kunne være preget av forestillinger av den andre som er helt urealistiske – fordi ens egne fantasier og drømmer får stort projektivt spillerom i en ennå ukjent person. Visholm påpeker hvordan et endringsprosjekt også lett vil tiltrekke seg mye projeksjon. Jo tidligere i prosjektet man er, og jo mindre informasjon som foreligger om prosjektet, jo mer projeksjon. I startfasen vil et prosjekt være 100 % fantasi og 0 % virkelighet, men skal ende opp med omvendt forhold. Endringsprosessen kan slik sies å være *et projektivt rom* som løpende skal fylles med virkelighet. Hvilke fantasier og erfaringer som vekkes til live hos medarbeiderne, avhenger av de bilder og begreper ledelsen benytter seg av i presentasjonen av endringsprosjektet og hvilken reell informasjon som gis. Jo mer reell informasjon, jo mindre plass for fantasier, både de skremmende og idylliserende. Og jo mer angst som oppstår i presentasjonsfasen, jo vanskeligere blir det å formidle reell informasjon. Visholm anbefaler at det i situasjoner med mye angst gis rom for at medarbeiderne får dele sine forestillinger og fantasier og reflektere over dem i fellesskap – for så å rommes (se neste avsnitt) og realitetstestes på den foreliggende informasjonen.

Å tåle de andres angst og aggresjon – å romme (to contain)

En annen objektrelasjonsteoretiker som Visholm viser til, er Bion som er opptatt av hvordan barnet utvikler seg gjennom transformasjon av projiserte følelser. Oversatt betyr det hvordan barnet i nært samspill med omsorgspersonen uttrykker sitt ubehag i form av sult, smerte, ensomhet og angst og får metthet, nytelse, selskap og fred tilbake. Barnet befinner seg

i utgangspunktet i den paranoid-schizoide posisjon og opplever udifferensierte følelser, godt eller vondt (svart eller hvitt). Foreldrene som opplever ubehaget, usikkerheten, maktesløsheten, evt. sinnet, når barnet skriker og ikke vil roe seg uansett hva de gjør, kan man tenke seg får selv kjenne (projisert) barnets emosjonelle tilstand. Ved å romme barnets ubehag og gi tilbake de ”avgiftede” følelsene, blir barnet etter hvert i stand til å tåle og regulere mer av sitt eget ubehag og får et mer differensiert følelsesregister.

Visholm sammenlikner den tilstanden som oppstår i de deler av organisasjonen som i øyeblikket opplever en psykologisk katastrofe, med den paranoid-schizoide posisjon spedbarnet er i eller den voksne er i som opplever en psykologisk katastrofe. Opplevelsen og forståelsen er udifferensiert i godt-vondt, svart-hvitt, venn-fiende, galt-rett, dem-oss, de kloke-de dumme. For å komme videre i en kreativ og konstruktiv prosess, må angsten og de udifferensierte følelsene som projiseres over på ledelsen, rommes. Viktigst er det at ledelsen forstår det og legger forholdene til rette for at dette kan skje, men også at den enkelte leder evner å romme de underordnedes ubehag.

Om man i stedet for å romme (det projiserte) ubehaget opplever det som et tegn på et angrep fra en fiendtlig motstander, og deretter handler med ”motangrep”, vil de(n) som projiserer ut ubehaget, få bekreftet at den andre er fiendtlig innstilt og man blir værende i den paranoid-schizoide posisjon med eskalering av motstand. Dette fenomenet ble opprinnelig beskrevet i terapissammenheng og kalles for ”projektiv identifisering” i den psykodynamiske tradisjonen.

Et sosialantropologisk perspektiv

I følge Tian Sørhaug (1996) utgjør spenningen mellom makt og tillit som både truer hverandre og forutsetter hverandre, en sentral del av ledelse. Tilliten må støttes av makt, at leder styrer, garanterer grenser og håndhever og lager regler (dvs bruker vold hvis nødvendig), mens (uheldig) bruk av makt også kan ødelegge tillit. Makten er evnen til å få andre til å gjøre noe som de (kanskje) ellers ikke ville gjort. Tillit defineres som ”gjensidige forventninger til noe som ennå ikke har skjedd”.

Den hinsidige verden

Makt og tillit er også en del av en hinsidig verden bak den konkrete verden – hinterwelt, en slags sosialantropologisk analogi til det ubevisste i psykodynamiske teori. Her finnes følelser, forventninger, fantasier, frykt, intensjoner, muligheter og interesser. Ledelse er

en sammensatt helhet av denne til dels irrasjonelle og skjulte livsverden – den hinsidige verden, og det formelle, rasjonelle systemet (byråkratiet) i den denne-sidige verden. De hinsidige prosessene synliggjøres gjennom tegn som signaliserer makt og tillit, og varsler hva som kommer i forlengelsen av dem. Sørhaug sammenligner ledergruppen med hoffet rundt fortidens kongelige, og sier at en støttende ledergruppe som ”filtrerer virkeligheten” er avgjørende for at leder skal stå støtt nok til å kunne gjennomføre endringer. En avgjørende rolle for ledergruppen er å gi leder trygghet og styrke til å kunne romme (contain) organisasjonens og egen angst (jf psykodynamisk teori). Samtidig er det viktig at ledergruppen er åpen og variert nok til at den virkeligheten som skapes rundt leder, er nær nok virkeligheten ute i organisasjonen til at man erkjenner konsekvensene av avgjørelsene og kan gjøre korreksjoner når det er nødvendig. På samme måte som leders oppfatning av virkeligheten på denne måten filtreres gjennom ledergruppen, filtrerer den ansatte leders handlinger gjennom egne forventninger. Ledelse innebærer alltid tre nivåer; systemet over leder, lederen og de ansatte under. For leder er dette åpent i begge ender og han må få og ta makt og tillit både ovenfra og nedenfra.

Ledelsesfunksjonens tette kopling til det hinsidige og viktigheten av makt og tillit understreker de religiøse og magiske aspektene ved organisasjonen. Ledere representerer her en konkret kontinuitet mellom det guddommelige og selve organisasjonen. Makt og tillit er ikke noe konkret som kan observeres, det er noe de ansatte må ha (til-) tro på. Derfor bør mennesker man gir makt, være noen man tror på, disse vil på sin side tro de gjør det rette. Å bekjempe kjetteri og avguder (andre metoder og målsetninger) vil også være en viktig ledelsesaktivitet i enhver organisasjon.

Nødvendig maktbruk

Sørhaug diskuterer hvor mye makt som bør brukes for å få gjennomført en beslutning. Hvordan vil det affisere de ansattes tillit til lederen? I kunnskapsbedrifter er jo kvaliteten på arbeidstiden, dvs innsatsvilje og motivasjon helt sentral. Ledelsen er avhengig av de ansattes fleksibilitet (”ubundet kapasitet som umiddelbart er anvendelig i håndteringen av nye situasjoner og oppgaver”). Vil en gjennomføring av vedtaket skade mer enn det gavner? Samtidig må ledelsen i følge Sørhaug med visse mellomrom vinne beslutninger på bekostning av andre for å vise at dens makt er virkelig. Det må være troverdig at leder vil og kan bruke makt om nødvendig, ”en ledelse får ikke kontroll over en organisasjon uten å demonstrere vilje til vold”.

Den doble kroppen – en balansekunst

Mye av ledelsesfunksjonen består i følge Sørhaug av slike sammensatte tosidigheter som må balanseres som makt og tillit og den denne-sidige og hinsidige verden. Han diskuterer den ”doble kroppen” som en måte dette kan forstås og håndteres. Den ene kroppen (the body mystical/political) er den funksjonen leder har ved ”å være organisasjonen”, handle på vegne av den og bære dens formål og retning og binde dens vold, selv om det kan gå ut over enkelt medlemmers mål og bryter med den allmenne moralforståelsen om å ta hensyn til hvert enkelt individ. Denne kroppen må stå til dels utenfor organisasjonen og være hevet over den som en forbindelse oppover. Leder er et overgangsobjekt som bærer de projeksjonene de ansatte legger i leder (jf psykodynamisk teori). Leder er da det dennesidige og kroppslige uttrykket for den hinsidige og magisk kontrollerbare verden av makt og tillit. Den andre kroppen (the body natural) er den biologiske personen som er en del av organisasjonen og kan være en del av den allmenne moralforståelsen.

Dialog og beslutning

I følge Sørhaug er det videre viktig å være klar over skillet mellom åpen diskusjon/læring og beslutning (mellom åpen refleksjon og lukket handling), da dette er to forskjellige prosesser som har ulike rammer. Leder må sørge for at det før viktige beslutninger skal fattes, skapes tid og sted for åpen, likeverdig og saklig diskusjon. Slike reelle dialogfora kan bli organisasjonens rom for læring og utvikling. Dette er avgjørende for kunnskapsbedrifter og kan gi grunnlag for gode beslutningsprosesser. Selve beslutningsprosessen er annerledes, i den er makt og prestisje sentralt. Saken skal avsluttes og lukkes (selv om det alltid må være en viss mulighet for revurdering senere).

Målrasjonell endringsledelse

Kotter (1995) beskriver 8 punkter som er viktige for å oppnå suksess i endringsledelse. Han hevder at dersom man hopper over noen av disse punktene, er det mindre sjanse for å lykkes:

- 1) *Identifisere drivkrefter for motivasjon hos medarbeiderne.*

Krise, mulig krise eller store utviklingsmuligheter. Uten motiverte ansatte vil ikke innsatsen føre til noe. De ansatte må skjønne at det å fortsette som før, ikke er et realistisk alternativ, dvs at endring er nødvendig.

2) *Etablere et team av innflytelsesrike medarbeidere.*

Det er viktig at planlagte endringer er forankret i toppledelsen og at det blir satt sammen et team som arbeider godt sammen og som har med flest mulig av de viktige aktørene.

3) *Skape en visjon.*

Dette er viktig for å vise en tydelig retning mot et mål. Mange planer og retninger uten en tydelig og samlende visjon/mål vil neppe føre til suksess.

4) *"Selge" visjonen.*

Alle i organisasjonen må kjenne til visjonen, og man må snakke om den så ofte som mulig. De ansatte vil ikke ofre noe om de ikke er overbevist om at endringen er en nyttig endring for dem. Ledelsen må også vise ved handling at de mener det de sier.

5) *Gjøre det mulig for de ansatte å være med på å arbeide mot visjonen.*

Jo flere som er involvert, jo bedre kan endringen gå. Jobbe med å fjerne hindringer av organisatorisk og personalmessig art, både forståelsesmessig og praktisk.

6) *Planlegge og oppnå kortsiktige gevinster.*

Endring tar tid og de langsiktige målene risikerer å tape styrke om man ikke ser synlige forbedringer underveis i prosessen. Ansatte som er involvert i disse endringene, må anerkjennes og belønnes for innsatsen.

7) *Konsolidere forbedringene og fortsette endringsprosessen.*

Øke styrken på innsatsen for å endre systemer, strukturer og holdninger som ikke passer med den nye visjonen. Styrke bemanningen, både i antall og kompetansemessig, som skal implementere visjonen. Holde prosessen i gang med nye prosjekter.

8) *Institusjonalisere den nye måten å drive virksomheten på.*

Gjøre det tydelig at det er en sammenheng mellom den nye måten å drive på og organisasjonens suksess. Utvikle metoder for å sikre lederutvikling og videreføring av den nye måten å drive virksomheten

Maurer (1996) hevder at motstand kan defineres som en selvbeskyttende kraft som bremser eller stopper de endringene ledelsen forsøker å gjennomføre. Motstand kan hindre vellykket endring, men motstand kan også innebære både energi som kan kanaliseres til organisasjonens beste og viktige motforestillinger som man bør ta hensyn til for å få en best mulig løsning. Et sentralt poeng er at motstanden oftest er velbegrunnet for dem det gjelder, og ikke skyldes vond vilje. Hvis sterk motstand kun møtes med enda sterkere gjennomføringskraft, kan man kanskje få gjennomført endringen, men man kan risikere at tapet av medarbeidernes positive innsatsvilje mer enn oppveier gevinsten av endringen. Motstanden må derfor håndteres på en

gjennomtenkt måte med forståelse og dialog. Ledelsen må gi god og gjentatt informasjon og være tilgjengelig for å svare på spørsmål. Det er viktig at motforestillingene kommer frem og blir håndtert, og at alle skjønner at det er lov og riktig å fremlegge det man er uenig med ledelsen i.

Maurer angir 5 viktige punkter for hvordan motstanden bør håndteres. Disse må sees i sammenheng, og må ikke kjøres ensidig en og en.

1) *Oppretthold et klart fokus.*

Hvor skal vi, både langsiktig og akkurat nå?

2) *Forstå motstanden.*

Hva er det de er motstandere av; målet eller måten ledelsen vil gjennomføre det på? Med forståelse av motstanden, blir det mulig å finne løsninger som kan aksepteres, og som kanskje er bedre. Hvis ledelsen skal styre energien i motstanden i en konstruktiv retning, må den forstå motstanden. For å lykkes i dette, må man finne ”årsakene under årsakene”, det som sies når ledelsen ikke er tilstede.

3) *Respekter dem som yter motstand.*

Ledelsen må alltid forutsette en positiv motivasjon inntil det motsatte er bevist.

4) *Vær avslappet og åpen*

Man bør ikke gå inn i en dialog med ”jeg skal vinne for en hver pris” innstilling, men være rolig og åpen. Ro og klare møteregele bidrar til konstruktiv dialog.

5) *Slå deg sammen med motstanderne*

Ledelsen må skaffe støtte for endring ved å etablere felles motiver og mål, dvs finne felles svar på ”hvorfors vil jeg dette?” og ”hva vil dette gi til dem?”

Oppsummering av teoridel

De psykodynamiske perspektivene på endringer i en organisasjon fokuserer på hvordan både ledere og medarbeidere håndterer den angsten/avmakten som oppstår ved en krisepreget situasjon som både kan være årsaken til at organisasjonen må forandre seg (angst hos lederne), men også kan være virkningen av kravet om endring (angst hos medarbeiderne) som igjen kan gi seg utslag i motstand (angsten kastes tilbake dit den kom fra). Aggresjon eller fortvilelse fra medarbeiderne mot ledelsen i en slik situasjon må ikke nødvendigvis sees på som negativ motstand, men en del av omstillingsarbeidet og det er nødvendig at ledelsen rommer slike utfall for at slike prosesser ikke skal ”henge seg opp”. De ubehagelige følelsene

som oppstår hos lederne i en endringsprosess, kan vel så gjerne være uttrykk for medarbeidernes projiserte eller overførte følelser, som et uttrykk for at selve endringsprosjektet er for vanskelig å gjennomføre.

For å lykkes med den nødvendige maktutøvelsen i lederrollen er det helt avgjørende å ha tillitt hos dem man skal lede. Før maktutøvelsen settes i verk med en beslutning, anbefaler Sørhaug å ha en grundig dialog med de underordnede. Ellers påpeker han, som i den psykodynamiske teorien, også de mer skjulte og irrasjonelle sidene ved samspillet mellom leder og de som skal ledes, preget av forventninger, fantasier, frykt, intensjoner, muligheter og interesser, gjerne med en magisk eller religiøs valør. Han mener denne ”fantastiske”, subjektive og personlige delen av verden verken kan eller må atskilles fra det saklige og rasjonelle byråkratiet som bare skal løse sin oppgave.

I det psykodynamiske perspektivet tas det i høy grad også hensyn til realitetene og det som kan kalles en målrasjonell tilnærming til endringsprosesser. Det handler om planlegging og struktur, om å gjøre de rette tingene i riktig rekkefølge, og forholde seg rasjonelt til det konkrete. Vi har derfor også presentert slike ”huskelister” for hva som kan regnes som godt håndverk i endringsprosesser. Også disse tilnærmingene påpeker viktigheten av å forstå ”årsaken under årsakene”.

Drøfting

I diskusjonen vil vi bruke de psykodynamiske modellene for bedre å forstå hvordan vi selv blir påvirket av de underordnedes motstand mot endring. Dessuten vil vi bruke et sosialantropologisk perspektiv til bedre å forstå hvordan lederrollen påvirker vår opplevelse av situasjonen. Til slutt vil vi også peke på noen konkrete (målrasjonelle) tilnæringer som enten kunne være til hjelp for å forebygge den situasjonen vi var kommet opp i eller for å håndtere situasjonen slik den hadde utviklet seg.

Angst som forståelsesnøkkel

Vår historie handler om motstand som oppstår når de underordnede møter krav om omstilling som de **frykter** vil påføre dem ekstraarbeid, vil kreve annen (forsknings-) kompetanse enn den som kreves nå og gi en uholdbar arbeidssituasjon. Vi skjønner at de økte kravene oppleves som truende, og vi **frykter** at prisen for gjennomføringen kan bli for høy. De sideordnede har vist lite engasjement for å bidra til gjennomføringen av endringene. Kanskje de **frykter** at prosessen vil bli så krevende at de helst holder seg unna? De overordnede / bestillerne **frykter** at deres forventninger om økt forskningsinnsats ikke blir oppfylt og legger derfor press på klinikkens ledelse for at den skal levere det de forventer.

Visholms (2004) utgangspunkt for å bruke de psykodynamiske modellene, er at de legger vekt på hvordan individ og grupper ubevisst håndterer psykisk ubehag som angst³. Den mest nærliggende måten å håndtere angsten på, er å forsøke å kvitte seg med den, og disse (ubevisste) forsøkene på å unnsnippe angsten blir en sentral forståelsesnøkkel i modellene.

Angst hos de underordnede

I vår historie gir en mellomleder uttrykk for både en entusiasme og en viss bekymring for satsingen på forskning, mens en annen, uten lederansvar, uttrykker mer entydig en sterk bekymring for hvordan dette skal gå. Sistnevnte ser for seg en helt uholdbar arbeidssituasjon hvor hun må ta på seg mer arbeid i en allerede svært belastende hverdag. Ved at den aktuelle satsingen presenteres, kan det virke som hun dessuten opplever at ledelsen ikke ser hvor vanskelig arbeidssituasjonen allerede er for henne og de andre i avdelingen. Visholm skriver at i starten av en endringsprosess er prosjektet 100 % fantasi og 0 % virkelighet. Hvilke fantasier om fremtiden kan den underordnede ha i en slik situasjon? For **det første** er hun

³ Begrepet **å frykte** (slik det er brukt i avsnittet over) vil i denne sammenheng være synonymt med **å engste seg**.

åpenbart redd for at hun skal bli overbelastet arbeidsmessig. Det kan føre til at hun må jobbe mer overtid og blir mer sliten, noe som igjen kan ut over fritid og familieliv. Stress og flere bekymringer kan igjen gå ut over søvn og kanskje er hun også bekymret for at dette kan gå ut over helsen hennes? Hun kan forestille seg at gode arbeidsforhold og arbeidsrelasjoner vil forvitte og erstattes av et utrivelig arbeidsmiljø. Vil hun få tilstrekkelig tid til å lære de tingene hun skal i spesialiseringen sin? Vil hun ende opp som en inkompetent overlege? Kanskje får hun fantasier om at hun vil måtte slutte i jobben og hele dette arbeidsfeltet, at hun vil miste framtidsutsiktene hun har bygget opp, om en framtid i dette faget og fagmiljøet. Hva skal hun så velge? Etter å ha forsøkt seg innen flere ulike fagfelt hadde hun nå funnet ett hun virkelig trivdes i, vil hun kunne finne noe som er like bra? For **det andre** kan hun være redd for at det utvikler seg til å bli et A- og et B-lag, nemlig de som forsker og de som ikke gjør det. Hun frykter at hun selv ikke vil klare å leve opp til de kravene som stilles til dem som skal drive forskning, at hennes kompetanse vil bli mindre verdt og at hun således vil havne i B-laget. En slik splitting i medarbeidergruppen kan skape misunnelse og irritasjon. Kanskje vil hun tenke at det gir høyere status å forske enn å bare jobbe klinisk, at medarbeiderne som forsker, blir høyere verdsatt av ledelsen enn de andre.” Og prisen for forskningen er det de andre som må betale: ”Så det er vi andre som igjen må skru opp tempoet enda mer for at noen andre skal slippe å jobbe?” Hun vil kunne få en følelse av å sitte igjen med Svarte-Per, ”De andre vant, jeg tapte.” Hun både mislykkes faglig sett og må jobbe mer. For **det tredje** kan det hende at hun begynner å få tanker om at ledelsen egentlig ikke bryr seg så mye om, eller i alle fall ikke ser godt nok situasjonen til, de underordnede. Hun kan muligens tenke at de er mye mer opptatt av sine egne ambisjoner og store, lysende mål enn av å legge forholdene til rette for at medarbeiderne kan fungere best mulig i arbeidssituasjonen sin.

Alle disse mulige fantasiene gir rikelig rom for bekymring, og kanskje også katastrofetanker. At de kan aktivere emosjonell uro og ubehag, er vel også sannsynlig. De potensielle truslene her kan være nærmest av eksistensiell karakter, og vil derfor kunne mobilisere betydelig **angst** hos den underordnede. I tillegg er det ikke urimelig at vedkommende kan oppleve en potensiell krenkelse som kan føre til **frustrasjon, irritasjon og sinne** rettet mot ledelsen. Men det kan også tenkes at hun vil kunne kjenne seg avmektig som underordnet i en utdanningsstilling i møte med de store planene til ledelsen. Derfor er det ikke umulig at hun også kan være både **trist og fortvilet**.

Hvordan håndterer så den underordnede disse mulige følelsene? Ut fra den psykodynamiske forståelsen vil i alle fall deler av håndteringen foregå på det ubevisste planet. Jo sterkere angst er, jo viktigere vil det være å bli kvitt den og jo lettere vil det være å ”ty til”

enkle, ”robuste” løsninger som ble utviklet tidlig i livet. Visholm skriver at ved psykologiske katastrofer vil et individ ha en tendens til å gå tilbake til den paranoid-schizoide posisjon. I en slik tilstand vil Klein mene at man ser verden i svart-hvitt og projisere de ubehagelige følelsene på omgivelsene. Styrken i reaksjonen fra den underordnede med stemmebruk, ordbruk og kroppsspråk gir assosiasjoner til spedbarnets gråt og ”sinne”. I møte med de underordnedes reaksjoner kjenner lederen på både **irritasjon, usikkerhet, bekymring og en viss maktesløshet, i tillegg til et kroppslig ubehag (hodepine)**. Det kan derfor være en mulighet for at lederens reaksjoner, ut fra et psykodynamisk perspektiv, helt eller delvis er et uttrykk for de underordnedes projiserte følelser. Lederens opplevde følelser kan alternativt benevnes som en motoverføringsreaksjon.

Angst hos lederen

Lederen vil sannsynligvis ikke umiddelbart forstå sine egne følelsesmessige reaksjoner som uttrykk for de underordnedes projiserte følelser, men kanskje heller som et tegn på at han ikke lyktes i forsøket på å ”selge inn” prosjektet hos de underordnede.

Hvilke fantasier kan så lederen ha i en slik situasjon som kan forsterke hans følelse av å mislykkes? Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er nettopp knyttet til det at lederen begynner å kjenne på egen motstand mot sitt endringsprosjekt. For **det første**, den mest nærliggende fantasien er vel at dette prosjektet vil mislykkes fordi de underordnede egentlig har rett, dette vil bli en for stor belastning for dem og arbeidsmiljøet vil splittes og forvitre. Det vil kunne bli stridigheter både mellom profesjonsgruppene og mellom forskere og klinikere. All innsatsen som er lagt ned i forarbeid, vil bare ende opp i masse dokumenter og ingen implementering. For **det andre** kan det tenkes at lederen ser for seg at han vil miste autoritet og tillit hos både de underordnede og den overordnede når denne satsingen mislykkes. Vil det da være mulig å fortsette i denne stillingen? Den var jo bl.a. opprettet for å få på plass mer forskning i klinikken! Hvilke jobbalternativer har han så, en retrett tilbake som vanlig kliniker i samme organisasjon kan bli vanskelig.... For **det tredje** kan han få fantasier om at overordnet og medledere ikke vil stille opp videre i andre prosesser når de denne gangen i så liten grad stilte opp. Han blir sittende igjen med Svarte-Per.

Disse mulige fantasiene gir rom for bekymring, men ikke minst maktesløshet og håpløshet hos lederen. Det interessante her er hvordan disse fantasiene og følelsene har oppstått. Egentlig er det ikke noen nye saksopplysninger som skulle ha svekket lederens tro på prosjektet. Det at medarbeidere ville kunne ha motforestillinger mot endringer i arbeidssituasjonen, var jo som forventet, og motforestillingene var ikke ukjente. Det at

lederens overordnede ikke deltok i møtet, hadde en rasjonell grunn som handlet om prioritering. Medleddernes passivitet skulle egentlig heller ikke være overraskende, de hadde i liten grad vært involvert i forarbeidene uansett. Det er en mulighet at det er de underordnedes måte å uttrykke motstanden på, som har aktivert leders følelser og fantasier. Projesjonen av ubehagelige følelser hos de underordnede på lederen skjer altså ikke bare via rasjonelle argumenter, men kanskje også i stor grad via de følelsesmessige uttrykkene i seg selv.

Lederen hadde en følelse av å sitte igjen etter møtet med de underordnedes motstand som en del av seg selv. Han kjente seg muligens som en søppelcontainer. Så det å skulle romme andres ubehagelige følelser er ikke bare et vakkert bilde på en omsorgsfull hjelper, men også en belastende og krevende rolle.

Samspeillet mellom leder og underordnede

Lederen opplevde altså at han møtte så sterk motstand fra de underordnede at han kjente at den smittet over på ham selv, i en slik grad at han ble i tvil om hele endringsprosjektet ville la seg gjennomføre. Den alternative forståelsen er at han opptrådte så åpent og imøtekommende at de underordnede brukte ham som en container i Bionisk forstand, for å romme de ubehagelige følelsene og fantasiene presentasjonen av endringsprosjektet vekket hos dem. I følge Visholm er det helt sentralt at ledere i et endringsprosjekt er i stand til å romme de underordnedes reaksjoner for å komme videre i prosessen. De underordnede vil lett dras mot den paranoid-schizoide posisjon når angstnivået i organisasjonen stiger, og hvis de ikke får hjelp til å bevege seg mot den depressive posisjon igjen, vil samhandlingen lett preges av udifferensierte kategorier som svart-hvitt, godt-vondt, venn-fiende, galt-rett, demoss, de kloke-de dumme.

Visholm refererer Krantz som karakteriserer ("primitiv") endringsledelse som skjer i den paranoid-schizoide posisjon:

- Ekstreme forventninger om endring på urealistisk kort tid
- Inkonsistent ledelse, ofte markert ved skiftende og ikke-troverdige bilder av fremtiden
- Smarte fraser, kallenavn på vanskelige personer, kunstige ideologier som forsvar mot å arbeide med endringens sammensatte problematikk
- Grandios og selvidealisert lederskap som fremmer magisk tenkning og enkle løsninger som kun tjener til å stoppe medarbeidernes selvstendige tenkning
- Benektelse av de menneskelige konsekvenser av endringen
- Fravær av å romme (containe) sammenhenger eller bruk av pseudocontainere

På den annen side karakteriserer Krantz endringsledelse fra den depressive posisjon blant annet slik:

- Respektfull anerkjennelse av den angsten endringen medfører og av de tap den påfører medarbeiderne
- Solide investeringer i strukturer som er laget for å romme angst og vanskelige følelser og en beredskap for å ta opp alle typer spørsmål i forbindelse med endringsprosessen
- Grundighet i planleggingen og gjennomtenkt gjennomføring med anerkjennelse av både de menneskelige, de økonomiske og de tekniske faktorerens betydning for en helhetlig gjennomført endring

Det at lederen i første omgang tolket sin egen følelsesmessige reaksjon som uttrykk for at medarbeiderne ville bli presset for hardt, kan tyde på at han ikke var godt nok forberedt på de ubevisste sidene ved samspeillet som kunne komme i gang i denne fasen av endringsprosjektet. Han var muligens ikke mentalt forberedt, men kanskje heller ikke strukturelt forberedt, d.v.s. forholdene var ikke spesielt tilrettelagt for at leder kunne romme angsten hos de underordnede, slik Krantz anbefaler. En bedre forberedelse kunne være at med lederne i ledergruppen, og kanskje overordnet leder, i større grad var involvert på forhånd slik at de synlig kunne støttet forslaget slik at leder ikke ble stående alene med ansvaret. Leder kunne også i større grad ha synliggjort overfor de ansatte at han også skjønnte at endringen ikke bare hadde gode sider, men at den også ville medføre belastning. Særlig kunne leder selv ha synliggjort utfordringen i at det ikke fulgte ”friske ressurser” med denne økte satsningen. Slik kunne han ha anerkjent den angsten de ansatte følte.

Tillit og makt – dialog og beslutning

Det som skjedde i møtet, synliggjør godt den viktige balansen mellom makt og tillit som Sørhaug (1996) fremhever. Hvor mye makt skal leder være villig til å bruke i denne situasjonen? Hvilken tillit har de ansatte til ham i denne situasjonen og hvilken effekt vil en eventuell tydelig maktbruk for å få gjennomført endringen ha på de ansattes tillit fremover? Man kan lett se leders to kropper i denne situasjonen. I funksjonen som leder, så er leder organisasjonen. Leders biologiske kropp kjenner ubehaget ved dette når organisasjonen stresses. Vi ser at mye av det som skjer i møtet, kan tolkes å skje i den ”hinside verden”, men at dette likevel har stor betydning for hva som faktisk kommer til å skje videre i den rasjonelle verden. Vi kan således ikke bare tenke og agere rasjonelt, hvis vi skal forstå det som skjer og

lykkes med våre endringer. Vi kan også spørre oss om hvordan leders hoff (= ledergruppa) fungerte i situasjonen. De skulle i følge Sørhaug vært rundt leder og gitt ham tilstrekkelig styrke til å gjennomføre endringen, men her var de kanskje ikke ”mobilisert” nok.

I følge Sørhaug må leder sørge for at det før viktige beslutninger skal fattes, skapes tid og sted for åpen, likeverdig, prestisjeløs og saklig diskusjon før sakene nærmer seg beslutning. Det er en utfordring å ta seg tid nok til dette. Ut fra tidlige reaksjoner bør man skaffe seg et inntrykk av hvor mye uro en endring kan medføre og tilpasse tidsbruken og grundigheten i prosessen til dette. I historien var beslutningen allerede tatt og scenen utspilte seg i presentasjonen av implementeringsfasen. Det kan det virke som man for raskt var kommet til beslutning, dvs at gruppen ble presentert for et allerede gjort vedtak og en ferdig plan i stedet for en sak som skulle drøftes i god dialog. Mange ganger er det slik at leder skal viderefremme slike sentralt besluttede vedtak i egen enhet, og det kan da være vanskelig å presentere dette som ”må gjennomføres” på en god måte. Det er dog mulig å presentere saken mer som: ”Dette er et premiss fra sykehuset sentralt. Hvordan skal vi som enhet forholde oss til dette på en best mulig måte?”, for på den måten å komme i konstruktiv dialog om muligheter og begrensninger. En slik involvering vil kunne gi både bedre eierskap til endringen hos de ansatte og mulighet for å forstå motstanden bedre i en tidlig fase. Den vil også være nyttige for å kunne gjøre eventuelle nødvendige tilpasninger i vedtaket uten tap av prestisje og mulig reduksjon av makt i senere prosesser. Man kunne ha justert innholdet i tiltaket noe slik at det ble mer akseptabelt (for eksempel avklart hvem som kunne unntas, men at alle kunne få lov til å være med, hvordan dette gradvis kunne opptrappes etc). Gjennom dialog kunne man i større grad ha prøvd å skape en felles virkelighetsforståelse (hvorfor må dette gjennomføres?) Man kunne ha gjort tiltak for å redusere de uheldige effektene av vedtaket (for eksempel ved opplæringstiltak hvis usikkerhet bidrar betydningsfullt) og man kunne ha informert om tiltaket i større detalj slik at de ansatte ikke tillegger det flere ikke-reelle, uheldige effekter.

I det aktuelle tilfellet ville det dessuten vært gunstig om ledelsen selv fra starten av hadde vært klarere på at ressurstilgangen var en reell og uløst utfordring og inviterte til dialog i forhold til hvordan dette kunne møtes.

Målrasjonelle tilnærminger

Den psykodynamiske tradisjonen er blitt kritisert for å legge for stor vekt på de psykologiske prosessene hos symptom-bæreren (pasienten, eller som her, de underordnede i

organisasjonen) og i mindre grad på feil og mangler hos hjelperen (terapeuten, eller som her, lederen). Det er en viktig påminnelse også i drøftingen av vår historie. Ved hjelp av de målrasjonelle tilnærmingene til endring og motstand som presentert av Kotter og Maurer, ønsker vi derfor også å se på mulig svikt i gjennomføringen av endringsprosessen fra ledelsens side. I drøftingen tar vi utgangspunkt i de ulike aktørene i prosessen.

Bestillingen / de overordnedes rolle

I historien vår er bestillingen forankret i sykehusets og klinikkens strategidokument og således i utgangspunktet ikke noe klinikken kunne velge om de ville gjennomføre eller ikke. Satsningen på forskning ble godt mottatt i utgangspunktet. Men vi finner (minst) ett svakt punkt i satsingen: det finnes ingen ”friske penger” eller andre frigjorte ressurser internt til gjennomføring av den nye forskningen. Dette gjør at de ansatte reagerer med irritasjon og sinne. I de strategiske samtalene rundt denne satsingen hadde det ikke blitt gjort tydelige overveielser mht finansiering. Forberedelsene til saken hadde således ikke vært grundig og god nok. Klinikkdirktøren hadde tidligere vært med på informasjonsmøter om tema, men prioriterte et annet møte denne (avgjørende?) gangen (”Dette klarer du selv!”). Dette kan ha bidratt til at satsningen syntes å mangle sterk forankring oppad. I følge Kotter er det viktig at endringen er forankret i toppledelsen og at det gis grundig og gjentatt informasjon i tidlige faser av prosessen. I vår historie hadde endringen en slik forankring og det var gitt mye informasjon, men under de strategiske samtalene rundt satsingen kunne det sannsynligvis med fordel vært gjort tydeligere overveielser mht finansiering. Selv om det var forsøkt gitt grundig og systematisk informasjon på forhånd, var kanskje ikke visjonen ”solgt” godt nok i organisasjonen likevel.

De sideordnedes rolle

De andre i ledergruppen var ikke nok ansvarliggjort og opptrådte temmelig passivt i møtet. Mellomlederne hadde liten eller ingen forståelse av problematikken generelt og i forhold til finansieringsspørsmålet spesielt. De hadde ikke vært særlig involvert i tenkningen selv om det hadde vært avholdt møter om saken.

Fellesnevneren er at de medansvarlige ikke opptrer som medansvarlige. De forholder seg passive til noe som noen andre har bestemt. Kotter fremhever verdien av å ha synlige og innflytelsesrike medspillere i teamet for å få gjennomført en endring. Dette ser ut til å være lite utviklet i vår historie, og lederen blir stående alene i møtet.

De underordnedes rolle

De underordnede frykter at arbeidspresset vil bli enda større. Noen er muligens misunnelige på dem som skal "få lov" til å forske. I følge Kotter er det avgjørende at de ansatte skjønner at det å fortsette som før, ikke er et realistisk alternativ, dvs at endring er nødvendig. Klinikken har ikke noe valg, forskning skal være en del av virksomheten i foretaket – på lik linje med behandling av pasienter, og de vil bli fulgt opp i forhold til dette på samme måte som de blir fulgt i forhold til hvordan de løser sine andre oppgaver. Spørsmålet som klinikken må finne svar på og som de ansatte må involveres i, er hvordan de skal løse denne oppgaven på en best mulig måte. Involvering av de ansatte er i følge Kotters teori svært viktig, jo flere som er involvert, jo bedre. De ansatte i vår historie burde vært tidligere inne i prosessen med å lage strategidokumentet, både interne og eksterne forskere har vært med, men i mindre grad klinikkens egne ansatte som er dem som i hovedsak skal utføre og ta belastningen ved det som ligger i dokumentet. Et av Kotters punkter er også hvor viktig det er å "selge" visjonen. Dette er spesielt viktig i den aktuelle historien, siden bedret forskning ikke på noen måte kan vedtas av ledelsen, det er noe som må gjennomføres av de ansatte selv og som derfor krever at de er motiverte for det. Det er derfor sentralt også å undersøke hva i endringen som er til de ansattes beste, ikke bare hva som vil tjene organisasjonens mål. I den aktuelle historien, kan man legge vekt på at forskning styrker den enkeltes kliniske ferdigheter, det gjør dem mer attraktive på arbeidsmarkedet, i mange tilfeller kan forskningskompetanse bidra til lønnsøkning etc. Dette bør fremheves sammen med at forskning vil bidra til at enheten som helhet lykkes i å nå sine mål, og at alternativet (det å ikke følge opp det sentrale vedtaket) vil ha større uheldige konsekvenser som negativt omdømme, dårligere finansiering, det å ikke bli tildelt nye oppgaver etc. Et godt "salgstriks" kunne være å se på en lignende enhet som hadde gjennomført en tilsvarende endring og lyktes (og blitt belønnet for det) og få noen derfra til å legge frem sine erfaringer for de underordnede.

I følge Maurer er motstand en kraft som de ansatte bruker for å beskytte seg selv. Det er også viktig å forstå de grunnleggende årsakene motstanden. Er det noe i forslaget som bør endres ut fra de ansattes reaksjoner? Bør planene forklares bedre for å unngå at katastrofefantasier gjør endringen verre enn den er? Kan tiltak iverksettes for å bøte på noen av problemene? Ofte vil opplæring og styrking av (forsknings-) kompetanse kunne bidra godt

i slike prosesser ved å redusere frykten for å ikke håndtere nye krav og for at egen kompetanse ikke har nok verdi.

Lederens rolle/ opplevelse

Lederen gikk inn i prosessen med stor entusiasme og med god støtte fra sin overordnede. Grunnarbeidet, mht finansiering, hadde imidlertid ikke vært god nok og de sideordnede hadde vært passive i prosessen. Hadde lederen tatt på seg for mye ansvar selv? Undervurderte han vanskene som vil kunne oppstå mht finansiering? Hva skulle han gjøre med den snikende tvilen han kjente mht den videre gjennomføringen?

Her insisterer Maurer på at det er viktig å opprettholde et klart fokus både på det langsiktige målet og der vi står akkurat nå. Videre er han opptatt av at en leder må ha tålmodighet og vedvarende innsats for å ikke gi opp når det blir vanskelig. I følge Kotter er det viktig å skape en felles visjon for å vise tydelig retning mot et mål, som her er å styrke forskningen. Da er det nødvendig at medleiderne er tungt inne i prosessen. I vår historie har lederen medleiderne som ikke ser ut til å være seg sitt ansvar nok bevisste på at ”hans” sak i høyeste grad er hele organisasjonens sak. Det er dessuten et åpent spørsmål om det faktisk kan bli et for stort press på medarbeiderne når det skal innføres en ny aktivitet uten at det tilføres ressurser utenfra. Et sentralt spørsmål vil da være hvordan ledelsen kan komme til en avklaring for seg selv om hvordan disse endringene skal kunne være gjennomførbare i praksis slik at ledelsen kan gå samlet inn for dem med tilstrekkelig motivasjon og kraft. Et viktig poeng her ville være en diskusjon og klargjøring rundt ressursspørsmålet og realistiske målsetninger for forskningssatsningen. I et stadig mer spesialisert helsevesen kan mange ansatte hevde at endringen vil gå på bekostning av forsvarlighet og kvalitet.

I en slik klargjøring vil det, i følge Maurer, være viktig å forstå motstanden for å styre energien i motstanden i konstruktiv retning, være avslappet og åpen og ikke gå inn i en dialog med ”Jeg skal vinne for en hver pris”. Han utfordrer til å finne ”årsakene under årsakene”, det som sies når ledelsen ikke er tilstede. Hva er de motstandere av? Hvis ledelsen så skjønner at motstanden vil være betydelig, må man vurdere: Er dette så viktig at man skal arbeide videre for å få det gjennomført? Hvis ledelsen mener at det er tilfelle, må man kartlegge med- og motkrefter og så sørge for at balansen tipper i riktig retning – ved å styrke medkrefter og redusere/fjerne motkrefter, bruke støttespillere og på den måten redusere årsakene til motstanden.

Konklusjoner

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått større innsikt i de mer skjulte sidene ved endringsprosesser i organisasjoner. Ikke minst har vi sett tydeligere betydningen av hvilken kraft angst for annonserte endringer i en arbeidssituasjon kan være. Vi tror at det å forstå angsten og ta hensyn til den, vil hjelpe oss til å gjennomføre endringsprosesser i organisasjonene våre på en bedre måte. Dette kan vi gjøre ved å gi nok rom for de underordnedes følelsesmessige uttrykk og legge forholdene til rette for at de kan ”rommes”. Men ikke minst håper vi at vi nå bedre forstår det ubehaget vi selv kan kjenne i møte med de underordnedes motstand, når den nærmest smitter over på oss selv. Kanskje vil vi klare å kjenne den igjen neste gang den dukker opp og i beste fall klare å reflektere over den.

Vi kan imidlertid ikke utelukkende forstå vårt eget ubehag i møte med de underordnedes motstand som en projeksjon av deres angst for det ukjente. Sannsynligvis hadde ikke de konkrete forberedelsene for den aktuelle endringsprosessen vært gode nok. De praktiske rådene for tilnærminger til endringsprosesser vi har møtt i litteraturgjennomgangen, har derfor også vært nyttige. Felles for dem alle er at de handler om å bruke tid og refleksjon til planlegging av prosessene. De har alle også det til felles at de setter medarbeiderne i fokus, de som skal gjennomføre endringene eller utsettes for dem. Det gjelder både når budskapet skal selges, når de skal tas med på råd og når frustrasjonene og angsten deres skal møtes.

Ledelse er fylt med større og mindre endringer, og vårt håp er at vi i vår egen hjemlige ledergruppe også vil kunne formidle noe av denne forståelsen i diskusjoner og i konkrete, utfordrende ledersituasjoner. Kanskje kan vi være med å endre (!) holdningene hos med lederne til motstand i organisasjonen. Fra å betrakte motstand som et ubehagelig problem som bremses oss, kan det bli et interessant og viktig element i endringsarbeidet. Men det kan også være nødvendig å se nærmere på strukturene våre: Legger vi forholdene til rette for både å forebygge unødvendig motstand og håndtere den på en fruktbar måte når vi planlegger en endring? Etablerer vi gode og åpne arenaer for dialog i organisasjonen før vi går videre til beslutning? ”Budsjetterer” vi med ”omkostningene” fra de nødvendige følelsesmessige reaksjonene i en slik prosess? Og ikke minst – skaper vi rom i ledelsen for å reflektere over våre egne følelsesmessige reaksjoner – slik at vi kan lære og utvikle oss videre som gode ledere?

Hvis vi klarer å ta med oss denne nyvunne forståelsen hjem til vår lederhverdag og begynne å praktisere den der, tror vi at organisasjonene våre vil fortsette utviklingen i riktig retning. For endring er en normaltilstand. *Panta rei*.

Referanser

Kotter, John P (1996). Leading Change, Kap 1, Transforming Organizations: Why Firms Fail, S.3-16, Harvard Business Press.

Maurer, R (1996). Beyond the Wall of Resistance. Kap.2 The Nature of Resistance; Kap. 5 Getting beyond the Wall. Austin: Bard.

Sørhaug, Tian (1996). Om Ledelse. Makt og tillit i moderne organisering. Universitetsforlaget, Oslo.

Visholm, Steen (2004). Motstand mod forandring - psykodynamiske perspektiver, i Heinskou, T. & Visholm, S. (red.) Psykodynamisk organisasjonspsykologi, På arbeid under overflaten, Hans Reitzels Forlag, København.