



God ledelsespraksis i endringsprosesser

Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen
til en positiv erfaring for de ansatte

*Lisbeth Øyum, Thale Kvernberg Andersen, Marte Pettersen Buvik,
Gaute A. Knutstad og Kari Skarholt*

God ledelsespraksis i endringsprosesser

TemaNord 2006:567

© Nordisk Ministerråd, København 2006

ISBN 92-893-1380-3

Trykk: Ekspresen Tryk & Kopicenter

Opplag: 120

Trykt på miljøvennlig papir som oppfyller kravene i den nordiske miljøsvanemerkeordning.

Publikasjonen kan bestilles på www.norden.org/order. Flere publikasjoner på www.norden.org/publikationer

Printed in Denmark

Nordisk Ministerråd

Store Strandstræde 18
1255 Copenhagen K
Telefon (+45) 3396 0200
Fax (+45) 3396 0202

Nordisk Råd

Store Strandstræde 18
1255 Copenhagen K
Telefon (+45) 3396 0400
Fax (+45) 3311 1870

www.norden.org

Det nordiske samarbeidet

Det nordiske samarbeidet er et av de eldste og mest omfattende regionale samarbeider i verden. Det omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøyene, Grønland og Åland. Samarbeidet styrker samhørigheten mellom de nordiske land med respekt for de nasjonale forskjeller og likheter. Det øker mulighetene for å hevde Nordens interesser i omverdenen og fremme det gode naboskap.

Samarbeidet ble formalisert i 1952 med *Nordisk Råds* opprettelse som forum for parlamentarikerne og regjeringene i de nordiske land. I 1962 underskrev de nordiske land Helsingforsavtalen, som siden har vært den grunnleggende rammen for det nordiske samarbeidet. I 1971 ble *Nordisk Ministerråd* opprettet som det formelle forum til å ivareta samarbeidet mellom de nordiske regjeringer og den politiske ledelsen i de selvstyrende områder, Færøyene, Grønland og Åland.

Innholdsfortegnelse

Forord	7
Sammendrag	9
1. Innledning	13
1.1 Organisasjonsendring: Retninger og innhold	13
1.2 Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av organisasjonsendringer?	15
1.3 God ledelse – et relasjonsbasert prosessperspektiv	16
1.4 Utgangspunktet for studien	18
2. Metode	21
2.1 Valget av intervju som metode	21
2.2 Utvalget	22
2.3 Det syvende caset	23
2.4 Gjennomføringen av intervjuene	25
2.5 Analysen av intervjumaterialet	26
3. Omstilling i Skatteetaten: «Det handler om å se og forstå sine medarbeidere»	29
3.1 Omfanget av endringsprosessen	29
3.1.1 Mer spesialiserte arbeidsoppgaver	30
3.2 Gjennomføring av endringsprosessen	30
3.2.1 Inkludering og medvirkning	31
3.2.2 Informasjon	32
3.2.3 Motivasjon	33
3.3 Arbeidsmiljøutvikling	33
3.4 Konklusjon: Omtanke og dialog	36
4. Sammenslåing av to avdelinger på sykehus: «Jakten på de gode løsningene»	37
4.1 Hvordan ledelsen gjennomførte omorganiseringen	37
4.1.1 Involvering og medbestemmelse	39
4.1.2 Tydelighet	40
4.1.3 Opplæring etterspørres	42
4.1.4 Å få oversikt over kaos	42
4.2 Hvordan har arbeidsmiljøet blitt påvirket?	43
4.3 Konklusjon: Ryddig og oversiktlig lederskap	45
5. Ny skole med ny pedagogikk: «En vis mann gir ikke av sin visdom, men leder frem hver enkelt person til sin egen visdom»	47
5.1 Endringsprosessen slik lærere og stab erfarer den	48
5.2 Det gode lederskapet i endringsprosessen	49
5.2.1 Den gode lederen som faglig solid og med lang ledererfaring	50
5.2.2 Involvering og mobilisering av lærerne	51
5.3 Arbeidsmiljøet: Travel entusiasme	54
5.4 Konklusjon: Å få alle til å gå i samme retning	55
6. Å forberede flytting av en sykehusklinikk: «Man kan kalle det en veldig stor elefant som går rundt her...»	57
6.1 Endringsprosessen slik de klinikkansatte erfarer den	58
6.1.1 Tørrtrening: Å trene på endringen før den skjer	58
6.1.2 «Vår mann» i det store systemet	60
6.1.3 Å synliggjøre sin akilleshæl	63
6.2 Konklusjon: Å tåle kaos	64
7. Sammenslåing av skoler: «Kunnskapens høyborg mot skiftenøkkel og pensel»	67
7.1 Læring fra sammenslåingsprosessene	68
7.2 Hvordan endringene har påvirket arbeidshverdagen til lærerne	71
7.2.1 Teamorganiseringen	73
7.2.2 Lærerne savner større nærhet til rektor i arbeidshverdagen	73
7.3 Konklusjon: En skole med endringsberedskap	75

8. Omstilling av renholdet på et sykehus: «Hvor hadde vi vært hvis vi hadde tenkt at alt var mye bedre før?»	77
8.1 Hvordan renholdslederen og hennes lederteam har jobbet med innføring av ny teknologi og ny arbeidsorganisering	78
8.1.1 Involvering og medvirkning	78
8.1.2 Kontinuerlig informasjon.....	81
8.1.3 Tålmodig lederskap	82
8.1.4 Refleksjonsarenaer.....	83
8.2 Har arbeidsmiljøet blitt påvirket?.....	84
8.3 Konklusjon: Involvering som nøkkelen til suksess	85
9. Gode måter å lede endringsprosesser på	87
9.1 Den gode lederen er en informasjonsutøver.....	88
9.2 Den gode lederen er en energibygger.....	91
9.3 Den gode lederen er en kaosbuffer.....	94
9.4 Den gode lederen er tidssmart.....	96
9.5 Den gode lederen er menneskeorientert	97
9.6 Tanker til slutt – delene former en helhet	99
References.....	103

Forord

Svært mange virksomheter, det være seg både offentlige og private, har i løpet av de siste to–tre årene vært igjennom omfattende endringsprosesser. Endring og omstilling har blitt dagligdags i vårt moderne arbeidsliv, og berører ikke bare ledere, tillitsvalgte og ansatte i en virksomhet, men også brukerne og kundene av de varer og tjenester som tilbys. Økt konkurranse, nye eierformer, restruktureringer, nasjonale reformer og virksomheters ønske om å fremstå som attraktive arbeidsplasser er alle beveggrunner for å utvikle endringsvilje og endringsferdighet. Samtidig er det en kjensgjerning at endrings- og omstillingsprosesser ofte har medført negative arbeidsmiljø- og helsebelastninger for arbeidstakerne. Først og fremst handler dette om at all endring representerer usikkerhet; fra det grunnleggende til hvorvidt en fortsatt vil ha jobb eller ikke, til om en som arbeidstaker vil mestre nye krav i arbeidet og være komfortabel med nye samarbeidsrelasjoner. Med usikkerhet kommer ofte også motstand, fordi en som arbeidstaker ønsker å beskytte seg mot det ukjente. Denne siden av endringsprosesser hører vi mye om, både fra forskning, rapporter fra virksomheter, og i den offentlige debatt. Det er som om endring i bunn og grunn er negativt og må gjøre vondt. På den annen side vet vi også at mange endringsprosesser er vellykkede både når det gjelder å realisere eieres mål og ivaretagelse av ansattes menneskelige og jobbmessige behov. Både praktikere og teoretikere som er opptatt av organisasjonsendringer har derimot for liten tilgang til læringen fra disse endringsprosessene fordi det rapporteres altfor lite fra de gode eksemplene. Det blir som med ros og ris, det er lettere å si hva en er misfornøyd med enn hva en er fornøyd med.

I denne rapporten presenterer vi seks historier om *gode* endringsprosesser og *godt lederskap* av forandringsarbeidet. Rapporten, som er utarbeidet av SINTEF Teknologi og samfunn, Ny praksis, oppsummerer resultatene fra en kvalitativ undersøkelse i hovedsak finansiert av Nordisk Ministerråd og delvis finansiert av Direktoratet for arbeidstilsynet i Norge. SINTEF har også bidratt med egne midler. Forskningsgruppen har bestått av et arbeidsfellesskap mellom fem forskere fra SINTEF og to mastergradsstudenter i psykologi fra NTNU. Undersøkelsen, med tittelen *Gode ledere i offentlig sektor i omstilling*, har hatt som mål å studere endringsprosesser som de ansatte opplever har vært en positiv prosess, og hvor de ansatte og tillitsvalgte opplever at lederens måte å utøve sitt lederskap på har vært avgjørende for at endringsprosessen ble positiv. Gjennom å presentere seks historier om godt lederskap av forandring, forsøker vi å belyse først og fremst hva lederen *gjør* når hun eller han jobber med forandringsarbeid.

Det finnes ingen fasit på hva som er godt eller dårlig, enten vi snakker om lederskap eller endringsprosess. Fra forskning vet vi derimot at dårlige endringsprosesser ofte er dårlige fordi de genererer stor usikkerhet i organisasjonen, og dermed også forverrede arbeidsmiljøforhold og dårligere helse for mange ansatte. I vår utvelgelse av ledercase til denne undersøkelsen var det derfor et krav at en i organisasjonen ikke hadde registrert en forverring i arbeidsmiljøforhold. Når det gjelder gode og dårlige ledere er det for oss stor forskjell på å snakke om gode personer versus god arbeidspraksis. Denne undersøkelsen fokuserer i sin helhet på god lederpraksis, eller godt lederskap, og ikke på psykologiske vurderinger av lederen som person. Vi tror dette er meget viktig i debatten omkring endringsledelse og ledes betydning fordi god lederpraksis kan læres, mens personlighet er mer bestemt.

Selv om det er åpenbart, må det sies: Denne undersøkelsen hadde aldri latt seg gjøre uten at de seks lederne så velvillig og sjenerøst har satt ord på hva de tror på, hva de drømmer om, hva som driver dem fremover og hva som gjør dem glad i sitt lederskap. Minst like viktig: Det at de ansatte i de seks offentlige virksomhetene har delt sine erfaringer og synspunkter med oss på en ærlig, livaktig og ettertenksom måte, har gjort oss i stand til å lære om *virkningene* av det gode lederskapet i endringsprosesser. Takk til dere alle som hadde lyst til, og som så viktigheten av å dele deres positive erfaringer med oss! Det er vårt mål og håp at alle som i større eller mindre grad bedriver ledelse har mye å lære av det som presenteres i denne rapporten.

Sammendrag

Denne studien tar utgangspunkt i prosjektet «Gode ledere i offentlig sektor» som er hovedfinansiert av Nordisk Ministerråd og gjennomført av SINTEF Teknologi og samfunn, Ny praksis. Gjennom å studere seks ledere og deres organisasjoner i omstilling, har formålet vært å finne konkrete handlingsmåter gode ledere i offentlig sektor bruker for at ansatte skal oppleve en omstillingsprosess som god og utviklende. Det er gjort mye bra og viktig forskning på ledelse og omstillingsprosesser tidligere. Det denne studien ønsket å bidra med var å gå inn i allerede definerte kategorier for å se hva som ligger bak for eksempel «involvering» og «kommunisering», og hva som er velfungerende konkrete og praktiske måter å utøve disse mer eller mindre abstrakte begrepene på. Vår tidligere erfaring er at bedriftsledere flest kjenner til disse begrepene. Ikke desto mindre vet vi at de av ansatte på mange arbeidsplasser defineres som «tomme ord og fancy presentasjoner», noe som tyder på at det kan være vanskelig å utstyre «rammebegrepet» med innhold.

En viktig forskjell mellom offentlig og privat sektor er at mens private bedrifter selv i større eller mindre grad bestemmer at det skal gjennomføres en endring, er offentlige virksomheter ofte prisgitt nasjonale direktiver og bestemmelser. Hvilken type omstilling som pågikk var ikke av primær interesse for utvalget av case i denne undersøkelsen. Viktigere var det at omstillingen pågikk akkurat nå, og at den hadde konkrete og betydelige implikasjoner for de ansattes arbeidssituasjon. Fokuset var altså på prosessen, ikke på omstillingen i seg selv. Omstilling på arbeidsplassen skaper ofte usikkerhet og motstand blant ansatte, fordi det setter spørsmål ved alt, fra hvorvidt man vil klare å mestre nye arbeidsoppgaver eller rutiner, om man vil ha en jobb å gå til i fremtiden og om en vil ha de samme arbeidskollegene etter at omstillingen er gjennomført.

Vårt mål med denne studien har vært å gi leseren gode og rike bilder av hvordan det ser ut i praksis når en leder gjennomfører en omstillingsprosess som oppleves som positiv for de ansatte. Som en konsekvens av dette er studien kvalitativ, og basert på intervjuer. Den metodiske tilnærmingen var eksplorerende og deskriptiv, slik at vi kunne lage erfaringsbaserte og rike læringshistorier, som også kunne fungere som et grunnlag for videre forskning og inspirasjon til praktikere. Fokuset var på tema og ikke på person. Hovedgrunnen til det var at vi ønsket å se på ledernes gjennomføring av omstillingsprosessen(e), deres lederpraksis, framfor personlige egenskaper.

Gjennom ulike kilder og videre oppfølging fra vår side fant vi frem til syv ledercase med tilfredsstillende geografisk og bransjemessig spredning i forhold til Statistisk sentralbyrås inndeling. Etter intervjuing og analyse

besluttet vi derimot å utelate ett av casene, da vi ikke hadde rike nok data til å beskrive ledelsespraksisen til lederen i denne omstillingsprosessen. I de seks resterende casene intervjuet vi til sammen 51 subjekter, enten hver for seg eller i grupper på to og tre. Prosjektgruppen bestod av fem forskere fra SINTEF, to mastergradsstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi fra NTNU og en rådgivende professor fra NTNU, Psykologisk institutt. Intervjuene ble gjennomført med bruk av en semi-strukturert intervjuguide med åpne spørsmål, og transkribert av forskerne og mastergradstudentene i fellesskap. Ut fra denne studien har det også kommet to masteroppgaver i psykologi innenfor området ledelse og omstilling. Analysen av data ble gjort i flere runder, med realitets- og validitetssjekk av oppfatninger og forståelse internt i prosjektgruppen etter hver runde.

Analyseringen av data er gjort ut fra målet om å få kunnskap om 1) Ansattes syn på leders håndtering av omstillingsprosessen, 2) Ansattes erfaringer mhp endret jobbinnhold som følge av omstillingsprosessen, 3) Ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og 4) Leders syn på egen lederpraksis og forståelse for kjernen i godt lederskap. Ut fra dette har vi kategorisert den gode lederen i omstillingsarbeid i følgende fem kategorier: 1) Den gode lederen som informasjonsutøver, 2) den gode lederen som energibygger, 3) den gode lederen som kaosbuffer, 4) den gode lederen som tidssmart, og 5) den gode lederen som menneskeorientert. Det er viktig å understreke at disse kategoriene ikke er absolutte, og vi ser mange overlapp og fellestrekk på tvers av kategoriene. Således kan det å kategorisere god lederpraksis på bakgrunn av læringshistorier like gjerne ses på som en måte å strukturere et rikt datamateriale på.

Når vi sier at den gode lederen er en *informasjonsutøver*, menes at lederen bruker informasjon aktivt til å etablere felles kunnskap og bilder av hvorfor, og hvordan omstillingsprosessen skal gjennomføres. Å være informasjonsutøver innebærer altså mye mer enn å kontinuerlig informere de ansatte. Like viktig er det å involvere de ansatte i å tolke informasjon, og å teste ut hvordan de forstår og opplever innholdet i det som blir formidlet. Å være informasjonsutøver er også å lytte like mye som å snakke. Informasjon er samspill mellom to eller flere parter, hvor en kommuniserer for å skape mening og trygghet i en situasjon preget av usikkerhet. Den gode lederen erkjenner denne funksjonen, og bruker derfor mye tid på å skape rom for informasjonsutveksling.

Det som kjennetegner den gode lederen i denne studien er at hun eller han har greid å gjennomføre omfattende endringer uten å gjøre de ansatte usikre. En viktig årsak til dette er at lederen har jobbet bevisst med å motivere medarbeiderne til å ville delta i utformingen av sin nye, fremtidige arbeidsplass. Som *energibygger* jobber den gode lederen aktivt og målrettet for å gi medarbeiderne ansvar og utfordringer i omstillingsprosessen. Der det har vært nødvendig har også medarbeiderne fått faglig kompetanseheving for å mestre nye oppgaver og ansvarsområder. På denne måten

opplever de ansatte å ha fått tillit, og å bli sett. Lederne oppleves også som å vite hva de gjør. Faglig trygghet og lang erfaring brukes av mange ansatte som begrunnelser for at de føler seg trygg på at lederen har kontroll på omstillingsprosessen, og vil lede den frem på en god måte.

Som *kaosbuffer* fungerer den gode lederen som en som demper støy og som ivaretar organisasjonens daglige drift i en omstillingsprosess. Alle de organisasjonene som inngår i denne studien inngår i en større organisasjon. For de ansatte oppleves det som at deres leder er deres mann eller kvinne gjennom å ivareta enheten og å tale avdelingens sak ovenfor eiere og overordnet ledelse. Lederen vurderer også nøye hva som må formidles, og hvordan. En omstillingsprosess vil alltid være ganske kaotisk, nettopp fordi en skal inn i noe hittil ukjent. At lederen er tydelig og konsistent i sitt lederskap er med på å dempe de ansattes utrygghet og angst. Alle lederne i denne undersøkelsen fremstår med «sin egen stil», de er tydelige på hva de tror på, hva de ønsker å oppnå med omstillingsprosessen, og de er flinke til å formidle sitt ståsted og sine preferanser.

Tid til rom og rom til tid, er viktig i en omstillingsprosess. Når vi sier at den gode lederen er *tidssmart* er det fordi vi ser at disse lederne er gode til å finne tid – både til seg selv og til andre – innenfor knappe tidsfrister. De jobber raskt, men er samtidig konsekvent på å prioritere hvilke saker og forhold som skal vies oppmerksomhet. Særlig ser vi at de er bevisste på å håndtere balansegangen mellom endringsprosessen og daglige driftsoppgaver, det være seg både undervisning, renhold og helsepleie. Vi lærte at disse lederne har høy arbeidskapasitet, men at de ikke blir stresset. En viktig grunn til dette er at de sier de trives med det å stå i endring, de trives med den energien omstilling gir og krever.

Den gode lederen er *menneskeorientert* gjennom å ha som grunnperspektiv at endringsprosesser handler om mennesker. Endring skaper usikkerhet, og som leder må en jobbe bevisst og kontinuerlig med å vise at en ser den enkelte medarbeider. Disse lederne sier også at det er umulig å gjennomføre en god omstillingsprosess dersom du ikke involverer de ansatte aktivt, og hele tiden. De er medarbeiderne i organisasjonen som skal leve med endringene, da må de også få være med å bestemme hvordan de skal være og gjennomføres.

Studiens resultater viser at den virkelig gode lederen i offentlig sektor er en som gjennom omstillingsprosessen klarer å styrke og å bygge opp de ansatte og deres arbeidsmiljø, samtidig som prosessen blir vellykket med tanke på måloppnåelse. Den gode lederen har gjennom ledererfaring opparbeidet en god relasjonsbasert forståelse av hvordan en arbeidsplass fungerer, og har innsett at for at de selv skal trives i jobbene sine må de gi ansatte muligheten til å være engasjerte og å utvikle seg også. På denne måten skaper de en godhetsgenererende sirkel hvor ansatte og leder gjør hverandre gode. Lederne opptrer på en måte som gjør at både de selv og ansatte får energi fra å rydde i kaos og klarer å bygge noe nytt og bedre sammen. Dette er også noe som kan læres; ved sin inntreden i bedriften

brukte flere av lederne tid på å kartlegge arbeidsmiljøet og å forstå og å gjøre seg kjent med arbeidsplassen, og ved systematisk jobbing med negative elementer og mangler – også ved å hente inn ekstern hjelp – klarer de å fjerne dårlige vaner på arbeidsplassen og sammen med de øvrige ansatte implementere nye og positive tradisjoner.

Studiet har vist oss at daglig drift og endringsledelse representerer ulike situasjoner, hver med sine spesifikke krav. De gode lederne i disse casene blir «tent» av omstilling, men de unngår samtidig at de ansatte blir usikre; de evner å implementere en endring uten at ansatte blir syke på samme tid som de sammen bygger opp sunne arbeidsmiljømessige verdier som varer. De bruker makt gjennom tillitsbasert delegering, de er ikke redde for å vise sine svake sider eller be om råd og hjelp, men er samtidig tydelig på sitt ansvar og treffer de nødvendige beslutninger. De gode lederne er bevisste på å være svært tydelige i ord og handling. Vi fant at de gode lederne er høyt kvalifiserte informasjonsutøvere, de fungerer som energibyggere, de er kaosbuffer i den forstand at de skjermes de ansatte fra unødvendig støy, slik at de, omstillingsprosessen til tross, også får gjennomført sine daglige arbeidsoppgaver på en god måte. De er smarte med henhold til tidsbruk og de er iboende menneskeorienterte. Til tross for de stadfestede forskjellene mellom drifts- og endringsledelse er ett av de viktigste funnene i denne studien at det ser ut til at god ledelse er noe som i bunn og grunn kan læres og opparbeides gjennom erfaring, heller enn å være knyttet til mer personlighetsbaserte faktorer.

1. Innledning

1.1 Organisasjonsendring: Retninger og innhold

Endring og omstilling har blitt mer eller mindre dagligdags i vårt moderne arbeidsliv, og som begrep har *organisasjonsendring* nærmest blitt noe vi tar for gitt, og dermed ikke bryr oss om å definere innholdet i ifølge Quattrone & Hopper (2001; Härenstam et al., 2004). Går vi noen tiår tilbake, er det likevel en slags systematikk i utviklingen av trender og moter innen temaet endring og omstilling; en systematikk som også har blitt forsterket av en enorm vekst innen markedet som tilbyr konsulent-tjenester til virksomheter som skal gjennom en endringsprosess (Rolfsen, 2000). Ifølge Härenstam et al. (2004) kan det meste av det vi har sett av organisasjonsendringer de siste 10–20 årene karakteriseres som «lean production» (Womack, Jones, & Roos, 1990). Konkret oppsummerer Härenstam et al. (2004) denne trenden til å omhandle tre overordnede temaer. For det første ser vi en *individualisering av arbeidet* og utvikling av *økt fleksibilitet i og av virksomheter*. Skaar Gaupseth (2002) betegner fleksibilitet som arbeidslivets nye mantra. Hun viser til at i arbeidet med å revidere arbeidsmiljøregelverket i Norge stod behovet for å utvikle økt fleksibilitet i nærings- og arbeidslivet sentralt, blant annet med begrunnelsen av at fleksibilitet setter bedrifter i stand til å gjennomføre raske endringer og ha høy omstillingstakt uten at det går utover helsen til arbeidstakerne (ibid). Individualiseringen av arbeidet som en organisasjonstrend kan for det andre sees i sammenheng med en annen overordnet endring i arbeidslivet, nemlig *utflatingen av hierarkiet*, hovedsakelig gjennom å redusere antallet mellomledere (Härenstam et al., 2004). Denne utviklingen har blant annet blitt kritisert for å skape en ubalanse mellom arbeidstakernes økte ansvar uten at de samtidig opplever å få økt grad av myndighet og autonomi, en utfordring som Andersen (2002) omtaler som *underorganisering*. En annen konsekvens av utflating av den tradisjonelle hierarkiske strukturen er revitalisering av den selvstyrte gruppen til team (bl a Belbin 1993). Med team som begrep introduseres tankegangen om at dagens organisasjoner står ovenfor så komplekse oppgaver at den mest hensiktsmessige måten å organisere arbeidet på er gjennom sammenstilling av komplementære team, basert på en systematisk gjennomtenking av teammedlemmenes kompetanse, personlige preferanser, erfaring og interesser. Munkeby og Øyum (2002) argumenterer for at dersom team som arbeidsform skal oppnå sitt fulle potensial, må hele virksomheter organiseres rundt de teamene som produserer varer og tjenester. Som en konsekvens må leder- og støttfunksjoner endre både sin egen arbeidspraksis og bilde av egen funksjon og jobbinnhold. En

tredje overordnet trend eller retning innen teamet organisasjonsendring er det Härenstam et al. (2004) kaller *standardisering av produksjon*. Særlig innen privat industri finner vi her for eksempel innføring av kvalitetskontrollsystemer og tilpasning til internasjonale kvalitetsstandarder (ISO-9000 sertifisering), systemer som føyer seg inn under den mer overordnede trenden kalt total kvalitetsledelse.

De hovedretningene på organisasjonsendringer som ble gjennomgått i forrige avsnitt finner vi både i private og offentlige virksomheter. Innenfor offentlig sektor står konseptet «*New public management (NPM)*» sentralt som fellesnevneren på det som kan oppfattes som et paradigmeskifte for mange offentlige virksomheter. Busch et al. (2001) oppsummerer *New public management* til å ha to hovedsøyler: 1) *NPM* representerer ønsket om en liberalistisk markedsføring i og av den offentlige sektor begrunnet i økonomiske resonnementer, og 2) *NPM* består av prinsipper om og metoder for organisasjon og ledelse som er inspirert av løsninger i den private sektor. Sentrale begreper for å beskrive moderniseringen av offentlig sektor gjennom *New public management* som reform er økt brukerfokus, fokus på interne markeder og selvstendige resultatenheter, desentralisering og HRM praksiser (Busch et al, 2001). Ifølge Skålén (2004) er hensikten med *New public management* å gjøre offentlige virksomheters identiteter mer «businessaktige» for gjennom det å bidra til økt effektivitet og lønnsomhet. Med dette har også fokuset på de menneskelige ressursene endret seg, ifølge Horton (2003). Fra å betraktes som tall og kostnader, til å bli den viktigste ressursen for å oppnå målsettingene i offentlige virksomheter. Ut fra dette har også viktigheten av medvirkning og involvering av de ansatte vunnet stadig større innpass ifølge Horton (ibid).

Strategiene som har blitt brukt for å imøtekomme kravene som ligger i de ulike retningene og målsettingene rundt organisasjonsendringer de siste 10–15 årene fordeler seg ifølge Fay & Lührman (2004) i to hovedgrupper; vi snakker enten om restruktureringer i form av fusjoner, fisjoner, «downsizing» og nedskalering, eller om endring og innovasjon i måten en utfører arbeidsoppgavene på. Når det gjelder den første strategien har det de senere årene kommet mye forskning som problematiserer hvorvidt virksomheter lykkes med sine omstruktureringer. Marks & Mirvis (2001; Fay & Lührman, 2004) sier at så mange som 75 prosent av alle organisasjoner som gjennomfører oppkjøp mislykkes med å hente ut estimert inntjening. Ifølge Cascio, Young & Morris, (1998; Sahdev, 2004) ser man en negativ økonomisk utvikling dersom f.eks en bedrift annonserer store nedbemanninger. Når det gjelder endringer knyttet til arbeidspraksis er synet på positive effekter mer optimistisk, selv om det også her rapporteres om undersøkelser som for eksempel viser at bare 50 prosent av slike organisasjonsendringer lykkes (f.eks Bolman & Deal, 1991; Fay & Lührman, 2004). På individuelt nivå har «overlevelsessyndromet» etter hvert fått stor oppmerksomhet, i form av at de som blir igjen i organisa-

sjonen etter en omfattende nedbemanningsprosess ofte møter større arbeidsmengde, fragmenterte arbeidsoppgaver og en mer utydelig arbeidsrolle i organisasjonen (Worrall et al., 2004).

1.2 Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av organisasjonsendringer?

Det er både en utfordring og et problem at så mye av forskningen omkring virkninger av organisasjonsendringer har en åpenbar problematiserende innfallsvinkel. Dette kan illustreres gjennom følgende sitat:

«In view of the prognosis that change will be the only constant feature of our future, it seems a timely task to understand what protects us from becoming too negative about it» (Fay & Lührman, 2004:116).

Vi prøver ikke med dette å bagatellisere det faktum at mange, både arbeidstakere og ledere, opplever endring og omstilling som belastende i form av at det genererer stress, usikkerhet og utrygghet. Det er velkjent at omstillingsprosesser kan være en belastning for arbeidsmiljøet på en arbeidsplass (Torvatn & Molden, 2001). Berger (1987; Bordia et al. 2004) foreslår at folk har to ulike, grunnleggende behov knyttet til det å stå oppe i en omstilling, nemlig behovet for *forutsigbarhet* om hva som vil skje, og behovet for å forstå gjennom å få *forklaringer* på hvorfor ting er og gjøres på den måten det gjøres. Forskning viser at så vel innskrenkninger som utvidelser (Westerlund et al., 2004) kan medføre økte helse-skader, inkludert økt sykefravær og utstøting av eldre arbeidstakere. Samtidig er det ikke gitt at en omstilling medfører en negativ arbeidsmiljøbelastning, og det finnes eksempler på både gode og dårlige omstillingsprosesser (Berg, 1995; Grimsmo & Hilsen, 2000; Levin & Klev, 2002).

De senere årene er det fremkommet mye forskning innen endring og omstilling som viser at det er selve *prosessen med gjennomføringen av omstillingen* som ofte er avgjørende for et vellykket eller mislykket resultat (Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle & Quinlan, 2000; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen & Mikkelsen, 2002). Det synes å være en rimelig aksept for at *involvering* og *medvirkning* av de ansatte, både i planlegging og gjennomføring av organisasjonsendringer, er viktig ikke bare for å redusere uheldige helseeffekter av omstilling, men også for å realisere målsettingene bak endringsinitiativene. Det foreligger mye forskning på sammenhengen mellom arbeidsmiljø og ledelse, og det er stor enighet om at ledelse på en arbeidsplass er av stor betydning for utvikling av arbeidsmiljøet (Forseth, 1994; Torvatn og Vedi, 2000; Andersen, 2002; Munkeby, Torvatn & Øyum, 2003). God eller dårlig ledelse vil derfor kunne ha avgjørende påvirkning på om en omstillingsprosess blir sunn eller ikke. Innenfor forskningen på endringsledelse og endring i organisasjoner fin-

ner vi grovt sett to ulike tilnærminger til å forstå endringer på, den lineære eller den prosessrettede måten.

1.3 God ledelse – et relasjonsbasert prosessperspektiv

Vi antar altså at mellomleders rolle, som den som er i direkte samhandling med en arbeidsenhet som gjennomgår organisasjonsmessig endring, spiller en stor rolle, både for utfall og ikke minst prosessen i seg selv. Forskning viser at organisasjonsmessige endringer ofte genererer, i ulik grad, både jobbusikkerhet og påfølgende motstand mot endringen. Det er derfor mange aspekter som en mellomleder må kunne gjenkjenne og håndtere for på en side å kunne gjennomføre endringene og på den annen side unngå negative konsekvenser for de involverte arbeidstakerne og for arbeidsmiljøet, samtidig som at han eller hun skal sikre daglig drift. Worral og Cooper (1998), for eksempel, fant at jobbusikkerhet resulterer i lavere grad av følelse av tilhørighet til bedrift og arbeidsplass, i tillegg til lavere grad av motivasjon og generell arbeidsglede. Lignende funn ble gjort av King (2000); jobbusikkerhet har en negativ effekt på støtte til organisasjonsmessige mål, kvaliteten på arbeidet og turnover. Et relatert, men motsatt begrep er kontroll over arbeidssituasjonen. Sett på som en viktig motiverende kraft og nødvendigvis negativt relatert til økt jobbusikkerhet, er opplevd kontroll over arbeidssituasjonen positivt knyttet til jobbtilfredshet, organisasjonsmessig tilhørighet, grad av involvering og arbeidsutførelse (Sparks, Faragher & Cooper, 2001). Fordi endringer skaper ustabilitet, reduserer organisasjonsmessige endringer nesten nødvendigvis arbeidstakeres følelse av kontroll over egen arbeidssituasjon, og ansatte vil dermed – i hvert fall umiddelbart – oppleve en generell økning i usikkerhet og en nedgang i trivsel, motivasjon, mangel på tilslutning til endringsprosjektet så vel som uttrykt motstand til det. Disse opplevelsene har blitt målt til å representere potensielt alvorlige trusler mot arbeidstakernes trivsel, og fysiske og mentale helse. Ifølge Sparks et al. (2001) må arbeidsgivere bli mottakelige for å se og å svare på individuelle behov for å maksimere arbeidstakernes trivsel, og også deres følelse av tilhørighet.

Tar vi i betraktning de mulige kritiske konsekvensene for det psykososiale arbeidsmiljøet av et endringsprosjekt, plasserer det et stort ansvar hos mellomlederen;

«Supervisors are an accessible conduit for introducing change to the work environment, and they play an important role in mediating the intersection between individual needs and organisational goals» (Gilbreath, 2004, s. 95).

Dersom ikke godt håndtert, kan endring for mange ansatte bety opplevd tap av kontroll, motivasjon og tilknytning, i tillegg til en økning i jobbstress. Videre kan den psykologiske kontrakten som dominerte i årene

etter andre verdenskrig, i dag på sitt beste kalles gammeldags og kanskje til og med iboende irrelevant;

«When it comes to the violation of the psychological contract [...] is that it has been changed unilaterally by the organisation» (Sahdev, 2004, s. 167).

Mellomledere er forpliktet til å stole på både over- og underordnede, noe som betyr at det ofte kreves at de har en tosidig lojalitet og tilhørighet. Sparks et al. (2001) foreslår at tillit er et nøkkelord i kampen mot jobb-usikkerhet – organisasjonen må fremstå som troverdig og må behandle arbeidstakerne på en måte som oppleves rettferdig, for eksempel ved å

«...providing other benefits such as training and self development opportunities, greater respect and adequate pay [...] Open communication needs to be encouraged between the managers and employees during periods of employment uncertainty in order to ameliorate any negative consequences»

(Sparks et al., 2001, p. 492).

Selv om vi vanskelig kan si oss uenige med dette utsagnet, er det fortsatt generelt og verken beskriver eller forklarer *hva slags* kommunikasjon som vil, for arbeidstakeren, kompensere for usikkerheten som organisasjonsmessige endringer fører med seg. Og hva slags lederatferd er det vi egentlig snakker om – sånn helt konkret? Vi tror at for å kunne gi råd til bedrifter som er i omstilling, må vi søke mer spesifikk kunnskap enn kun å slå oss til ro med å vite litt om aspekter som det er viktig å være seg bevisst i en endringsprosess.

Ifølge Weymes (2003, p. 320) lærer organisasjoner

«... that the difference between winning and loosing can be attributed to the power of relationships and not the strategy of associated systems and processes [...] ...knowledge is created through conversation and by sharing information, a process that can only occur in an environment where the value system is based on trust and integrity, not blind obedience».

For å motvirke signaleffekten av den fornyede trenden med intensivering av arbeidet, innskrenking av arbeidstakernes fleksibilitet til fordel for organisasjonens, som for eksempel at det i økende grad skrives midlertidige kontrakter, må mellomlederen vise genuint personalansvar. Weymes (2003) foreslår at sosiale eller mellommenneskelige relasjoner er det som opprettholder suksessrike organisasjoner. I linje med dette tror vi at en av de viktigste og kritiske egenskapene en god mellomleder har er relasjonsmessig kompetanse. Etter å ha, i et tidligere forskningsprosjekt, spurt mellomledere som til tross for omfattende organisasjonsmessige endringer har unngått negative helsemessige konsekvenser hvordan de gjør det, får vi svar som «Jeg snakker med folk» og «Du må behandle alle på samme måte – med respekt». Tilhørighet og identifisering sammen med for eksempel motivasjon, informasjon og så videre kan ikke fungere optimalt uten at mellomleder har en forståelse for arbeidsgruppens rela-

sjonsmessige behov og er i besittelse av en viss mengde sosiale evner. De uformelle normene på arbeidsplassen reflekterer bedriftens underliggende verdier, og en viktig forhandling mellom mellomlederen og andre arbeidstakere i samme enhet er hvilke av disse verdiene som bør styrkes og hvilke som bør fjernes.

Etter en gjennomgang av bare en del av den massive forskningslitteraturen som finnes på god ledelse og omstilling, ser det ut til å være tre dominerende perspektiver. De mange bøkene og artiklene som omhandler såkalt godt i meningen *effektivt* lederskap, er ikke spesielt orientert mot arbeidstakerne i det hele tatt. Som for eksempel i Koopman and Pool (1991), som gir en relativt grundig presentasjon av ti lederdilemmaer i omorganiseringer. Metodene de foreslår – som langt i fra er iboende umenneskelige, ser ut til å være vinklet mot å overbevise, overtale eller rett og slett «lure» ansatte til å tro på eller å akseptere det faktum at endring er uunngåelig, samtidig som at de tiltakene som foreslås ser ut til å fremme organisasjonens beste – ikke arbeidstakernes. Et annet perspektiv er heller problemorientert enn løsningsorientert, fordi det primært omhandler farer og potensielle negative konsekvenser for ansatte som gjennomgår organisasjonsmessig endring i forhold til en rekke arbeidsmiljømessige faktorer. Hovedfokuset for denne forskningstradisjonen er fysiske og psykologiske trusler mot arbeidstakernes trivsel og helse som kommer av en dårlig håndtert endringsprosess. Vi ser ikke på aspektene og forholdene som belyses av dette arbeidet som uviktig, men vi finner få løsninger på hvordan man skal *unngå* en forringelse av arbeidsmiljøet, spesielt når det gjelder det organisasjonsmessige og det psykososiale, samt negative endringsrelaterte helsemessige konsekvenser. Det siste dominerende perspektivet er representert av forskning og litteratur som konsentrerer seg om å finne generelle kritiske faktorer i implementeringen av organisasjonsmessig endring for å unngå skadelige effekter på ansattes helse og trivsel. Eksempler på slike faktorer er kommunikasjon, informasjon og involvering (Saksvik et al., 2002). Vi imøtekommer at identifiseringen av disse elementene er kritisk, men dette arbeidet kan bare føre oss et stykke frem på veien. Med mindre vi klarer å avdekke spesifikk lederatferd – hvordan kommuniserer gode ledere i en endringsprosess, hvordan involveres de ansatte og hvordan skaper de gode lederne genuin entusiasme og motivasjon, hvilken informasjon er den viktige – vil det være vanskelig å bli konkret nok i våre råd til organisasjoner i endring.

1.4 Utgangspunktet for studien

Målsettingen med prosjektet *Gode ledere i offentlig sektor* har vært å få ny, empirisk kunnskap om hva som kjennetegner godt lederskap i vellykkede omstillingsprosesser. I prosjektet har vi gjennomført kvalitative

dybdestudier av seks offentlige virksomheter og «den gode lederen», hvor hovedfokus har vært å få kunnskap om lederens arbeidspraksis som leder, og hvordan hennes/hans atferd og syn på hva som er avgjørende og kritiske lederoppgaver i en omstillingsprosess har manifestert seg i hvordan den aktuelle omstillingsprosessen har blitt opplevd hos de ansatte. I vår utvalgsprosess av såkalte ledercase i dette prosjektet har vi sett på omstillingsprosesser som *ikke* har medført en forverring i arbeidsmiljøet. Således har prosjektet hatt som arbeidsdefinisjon at «god ledelse av en omstillingsprosess i offentlig sektor innebærer at en enhet etter omstilling ikke har forverret arbeidsmiljø, økt utstøting fra arbeidslivet (uførepensjonering, tidlig pensjonering, etc.) og økt sykefravær, samtidig som enheten leverer de varer og tjenester som den skal, med tilsvarende kvalitet og effektivitet som før».

De seks ledercasene ble plukket ut etter en forholdsvis omfattende prosess (se kapittel 2). Opprinnelig var det syv case, men ett av casene er utelatt i denne rapporten. Begrunnelsen for dette er diskutert i kapittel 2.3 Det syvende caset. Vi hadde to viktige kriterier for at en eventuell case skulle være relevant for vår undersøkelse. For det første ønsket vi å gå inn og studere organisasjoner som sto midt oppe i en endringsprosess. Begrunnelsen for dette var først og fremst å få sanntids data på hvordan omstillingsprosessen ble opplevd blant de ansatte, samt at vi ville få nære data på hvordan den aktuelle lederen konkret jobbet med omstillingsprosessen. Ved å studere en omstillingsprosess mens den pågår, unngår vi å få data preget av etterrasjonalisering, dvs at intervjusubjektene har fått tid på seg til å mildne eventuelle negative synspunkter og står igjen med et overordnet positivt inntrykk à la «det endte jo bra til slutt». For så vidt kan en slik etterrasjonalisering av erfaring og læring knyttet til omstilling være nødvendig for å gå videre i en organisasjon og å legge eventuelle vonde opplevelser bak seg. Fra et empirisk synspunkt er det derimot et problem at slike erfaringsdata ofte blir svært overordnet, samt at intervjusubjektene faktisk har glemt det konkrete som vi var ute etter i denne undersøkelsen, nemlig hva er det lederen *gjør* av praktiske grep når hun/han gjennomfører en omstillingsprosess. En svakhet ved det å gå inn og studere en endring som lederen og de ansatte står midt oppi er derimot at vi kan få for lite forståelse av det planmessige forarbeidet som ligger til grunn for en endringsprosess. Vi tror det er alltid er svært viktig å planlegge godt før en igangsetter omfattende endringsarbeid. Samtidig vet vi også at det å håndtere uforutsette endringer underveis, og å foreta nødvendige tilpasninger gitt ansattes synspunkter og erfaringer er like viktig som å planlegge i forkant. I denne undersøkelsen er det sistnevnte som belyses, nemlig hvordan lederen jobber konkret og dagligsdags med å drive endringsarbeidet framover.

Det andre kravet vi hadde til utvelgelsen av case var at omstillingsprosessen skulle oppleves som rimelig vellykket i den grad at den ikke hadde medført store konflikter og forverret arbeidsmiljø. I den grad en kan ka-

rakterisere en omstillingsprosess som god vil arbeidsmiljøparametere være en god måleindikator, til tross for at det kan være stor uenighet i organisasjonen om hvorvidt målet med omstillingsprosessen var godt eller dårlig.

2. Metode

Dette er en kvalitativ studie. Type omstilling som skal gjennomføres, reell betydning av endringen for enkeltes og grupperes arbeidssituasjon, og ikke minst lederatferd, er selvsagte påvirkningsfaktorer når det gjelder ansattes motivasjon til å være aktive i prosessen og deres oppfattelse av den som god eller dårlig. En kvantitativ breddestudie av fenomenet god ledelse ville ikke være formålstjenlig for å få utforsket aspektene som ligger i problemstillingen, nemlig å få økt forståelse for lederkarakteristikker som bidrar til en endringsprosess som ikke bare ivaretar, men også bygger opp og utvikler arbeidsmiljøet. Dette er en relativt kompleks tilnærming som krevde et design som tillot oss å gå dypere i utforskningen av problemstillingen enn det vi kunne ha gjort med en spørreundersøkelse. Valget av metode falt derfor naturlig på case studier med semi-strukturerte dybdeintervju.

2.1 Valget av intervju som metode

Man kan si at det finnes like mange intervjuformer som det finnes undersøkelser, men man kan skille ut noen hovedtyper, som varierer med henhold til aktivitetsnivå for intervjuer, styring fra intervjuers side og refleksjonsnivå. Vi valgte å gjøre fokusert dybdeintervju. Forutsetningen er at subjektene har opplevd en naturlig, spesifikk og konkret situasjon – i denne sammenheng er felles for alle at de går gjennom en endringsprosess på arbeidsplassen og at de har en leder med «godt rykte» i forhold til ledelse av denne prosessen. Gjennom intervjuet forsøker vi å forstå meningen i disse sentrale temaene, hva det subjektet sier egentlig betyr. Vi ønsket å finne grunnleggende egenskaper ved den gode lederen, samt sammenhengen mellom god ledelse og en god omstillingsprosess. Intervjuene fikk derfor et eksplorerende og deskriptivt fokus. Her stilles det høye krav til fleksibilitet, og det er i utgangspunktet ikke avgjørende om man for eksempel bestemmer seg for et gitt antall subjekter i utgangspunktet. Den grunnleggende antagelse er at de opplevelser og meninger man er interessert i er kontekstavhengige.

Hensikten med intervjuforskning er at man ønsker å forstå den menneskelige verden, i likhet med formålet med denne studien som er å forstå ansattes opplevelse av ledelsen av en omstillingsprosess hvor også leders rolle som meningsbygger og -bærer er viktig. En endringsprosess vil alltid oppleves ulikt av de som står oppe i den, selv om en kan finne fellestrekk. Ved å bruke åpne, ikke ledende spørsmål og å være eksplisitt i forhold til hva som spørres om vil intervju som metode gi oss flere pers-

pektiver som alle er like «sanne». I tillegg gir flere perspektiver rikdom og åpner for alternative tolkninger som er viktige diskusjonsmoment i analysen av data. Gjennom intervjuer går vi fra en vekt på observasjon til konversasjon og interaksjon med den sosiale verden, og ser på virkeligheten som sosialt konstruert. I denne sammenhengen vil det si ansattes opplevelse av ledelse av en omstillingsprosess som har stor betydning for den enkeltes arbeidssituasjon.

2.2 Utvalget

Det er viktig ikke å ta type endring eller omgivelsenes karakteristikk for gitt når man studerer ledelse av omstillingsprosesser. Spredningen av case i dette studiet bringer til overflaten kontekstrelaterte nyanser i hva som oppfattes som god lederatferd i en gitt omstilling. Fordi vi i utgangspunktet var interesserte i å studere karakteristikk ved gode ledere i omstillingsprosesser, er utvalget ikke tilfeldig, men håndplukket i forhold til problemstillingen. Utvelgelsen av ledercase er først og fremst basert på informasjon fra Direktoratet for arbeidstilsynet, men også tips fra ulike fagforbund og mer personlige kontakter ble sjekket og vurdert. Arbeidstilsynet har på et nasjonalt plan førstehånds kunnskap om ansatte, arbeidsgivere og organisatoriske prosesser i en lang rekke bedrifter, også gjennom sitt samarbeid med verne- og helsepersonell, arbeidsgiverorganisasjoner og fagforeninger på flere nivåer. Vår kommunikasjon med Arbeidstilsynet og andre aktører foregikk stort sett per telefon eller elektronisk.

Før utvelgelsen av case startet, ble det utarbeidet en prioritert liste basert på de innkomne forslagene, og de potensielle casene ble deretter sjekket opp mot et enkelt sett med kriterier: At det virkelig pågikk en omstilling og hvorvidt lederen gjennom egen opplevelse og gjennom tilbakemelding fra de ansatte vurderte prosessen som pågikk som god. Det ble foretatt en ringerunde til de foreslåtte lederne hvor de ble stilt spørsmål knyttet opp til disse kriteriene, og videre eventuelt hvorvidt de kunne tenke seg å delta i studien. Det ønskede antall case var 11, men vi endte i stedet opp med seks. Det er viktig her å understreke at alle de seks lederne som ble spurt om de ville delta og også stille ansatte til disposisjon, umiddelbart ga et positivt svar.

En annen målsetting var å få et «representativt utvalg» sett ut fra SSBs følgende bransjeinndeling: Utdanningssektoren, helsesektoren, politi og forsvar, kommunesektoren og offentlige etater. Dessverre tok beslutningsprosessen av de potensielle casene i Politi- og forsvarsetaten for lang tid til at de kunne være med i prosjektet. Som redegjort for senere i dette kapitlet besluttet vi også å utelukke et annet case etter gjennomførte intervju og analyse. Dette caset var fra kommunesektoren. Dermed endte vi opp med seks case, som representerer bare tre av fire bransjer. Vi skul-

le ønsket oss en bedre spredning, noe vi også jobbet med og ut fra i det opprinnelige prosjektdesignet.

Tabell 1. Utvalget

Bransje	Arbeids- plass	Type endring	Leders bakgrunn	Kjønn	Intervju- subjekter
Helse	Sykehus- klinikk	Flytting, nye løsninger, ny arbeidspraksis	Sykepleier, leder- utdannet, lederer- faring	Mann	11
	Kirurgisk avdeling	Utfasing, nye rutiner og oppga- ver, nye ressur- ser	Sykepleier, leder- erfaring	Kvinne	8
	Renholds- avdeling	Omorganisering i team, ny arbeids- praksis	Pedagogisk utdannet, lederer- faring	Kvinne	9
Utdanning	Ungdoms- skole	Pedagogisk omlegging, nytt skolebygg	Pedagogisk og fagutdanning, ledererfaring	Mann	10
	Videregå- ende skole	Fusjon av 6 skoler til 1	Pedagogisk og fagutdanning, lederfaring	Mann	6
Offentlig forvaltning	Statteetaten	Effektivisering, spesialisering	Skattefaglig utdannet, leder- erfaring	Kvinne	7
Opp- summert	God bran- sjemessig spredning	Mange ulike endringer, felles- nevner: Effektiv- isering	Fellesnevner for alle lederne: Ledererfaring	Kjønn er likt fordelt	51

Tabell 1 gir en oversikt over de «ytre» karakteristikkene ved de seks casene. Det eneste vi kan lese ut av tabellen som indikerer noen form for ikke-tilfeldighet er at alle seks lederne har tidligere ledererfaring. Tabellen er på ingen måte utfyllende, men den antyder spredningen av case, og at det er liten eller ingen systematikk verken når det dreier seg om type arbeidsplass, type endring eller kjønn. Å finne og utforske systematiske sammenhenger er heller ikke målet med denne studien. Selv om hovedfokus er på enten egenskaper ved leder eller hva hun eller han gjør for å skape trygghet i omstilling, vil vi også vurdere disse faktorene i lys av type arbeidsplass og av type endring. Casene har relativt stor geografisk spredning.

2.3 Det syvende caset

Målet for denne studien var å finne gode case av ledere i en organisasjon som er i ferd med å gjennomføre en eller flere omstillinger. Konkret ønsket vi å vite mer om hva disse lederne gjør for at omstillingsprosessen skal oppleves som positiv for de ansatte. På bakgrunn av tips fra ulike kilder, som diskutert tidligere, foretok vi en utvelgelse av ledercase på bakgrunn av kriteriet om at organisasjonen sto midt i en omstillingsprosess akkurat nå, at arbeidsmiljøet ikke så ut til å ha forverret seg som følge av omstillingsprosessen, og at lederne representerte ulike sektorer.

Ut fra dette endte vi opp med syv ledercase, som hadde god spredning både med hensyn til bransje og geografi.

I denne rapporten presenteres likevel bare seks av de syv casene. Etter å ha gjennomført intervjuer og dataanalyse av det syvende caset, besluttet vi å ikke inkludere dette i rapporten. Dette ledercaset var en leder for en liten kommune, hvor omstillingen gikk ut på å effektivisere tjenestetilbudet i kommunen som følge av krav om nødvendige økonomiske innsparinger. En viktig side av omstillingsbehovet var også å videreutvikle kommunen som et attraktivt sted å bo og leve, idet en over lengre tid hadde erfart fraflytting.

Dataanalysen av dette ledercaset viste seg å bli vanskelig. Det er primært to grunner til dette. For det første var opplysningene som kom frem gjennom intervjuene fragmenterte og springende. En konsekvens av dette var at det viste seg vanskelig å få et klart bilde av lederen som leder og ansvarlig for omstillingsprosessen. Vår tolkning av dette er at de vi intervjuet opplevde omstillingsprosessen som mindre konkret, og mer variert enn det vi hadde håpet. Kommunen som arbeidsplass er relativt stor, og omstillingsprosessen kan på mange måter like gjerne betegnes som en kollektiv mobilisering mer enn bare en organisatorisk omstillingsprosess. Mange aktiviteter ble gjennomført samtidig, og både ansatte og innbyggere medvirket på ulike måter. Et eksempel her er de såkalte arbeidsgruppene, grupper som ble etablert for å gi innspill til forbedrings- og endringsområder i det kommunale tjenestetilbudet. I disse gruppene medvirket mange ansatte, men ingen enhetsledere. Gjennom analysene av intervjuene så vi at de vi snakket med «fordelte» seg i to grupperinger. De som hadde deltatt i arbeidsgruppene fokuserte veldig spesifikt på hvordan de jobbet i disse arbeidsgruppene, mens de som ikke hadde deltatt – enhetslederne – fokuserte på hvor feil det var at de ikke hadde deltatt. Dette er for så vidt et viktig funn i denne, så vel som i alle analyser av endringsprosesser, nemlig hvor ulike perspektiv en vil ha avhengig av om en opplever å ha vært med på prosessen eller ikke. Vårt problem var derimot at vi fant få holdepunkter til hvordan lederen hadde jobbet underveis i prosessen, og hvilke beslutninger lederen sto for og ikke.

Vårt ledercase i denne kommunen er rådmannen. En rådmann er administrativt ansvarlig, og har som oppgave å gjennomføre tiltak basert på politiske beslutninger. I en kommune vil det være flere ledernivåer under rådmannen, f.eks. enhetsledere som er ansvarlig for oppvekst, kultur, helse, etc. Når vi analyserte intervjuene, opplevde vi det som vanskelig å få tak i hvordan rådmannen hadde jobbet i denne omstillingsprosessen. De vi intervjuet snakket svært mye om omstillingen, men svært lite om lederens måte å håndtere omstillingsprosessen på. Der vi i de øvrige casene fant en del klare og felles – til tross for kontekstspesifikke tilpasninger – trekk ved måter å gjennomføre endringsprosesser på, var mange av disse karakteristikkene fraværende i det syvende caset. Det er viktig å understreke at vi heller ikke fikk data på at rådmannen hadde gjort en dårlig

jobb. Snarere tvert imot så har vi ingen grunn til å tro annet enn at rådmannen også er et eksempel på en god leder i omstillingsprosesser, sånn som de andre ledercasene i denne undersøkelsen. Det lille som ble sagt om vedkommende var positivt, særlig gjaldt dette at lederen var godt likt som person. Men ettersom målet for denne studien var å presentere bilder av hvordan ledere har jobbet med omstilling, opplevde vi å ikke ha gode nok data til å kunne presentere et troverdig bilde av rådmannens lederpraksis under omstillingsprosessen. Derimot hadde vi ganske mye data på hvordan f.eks. enhetslederne i kommunen ønsket at omstillingsprosessen skulle ha vært gjennomført annerledes, og kritikk av en del politiske beslutninger. Dersom vi skulle inkludert dette caset i denne rapporten, ville det vært forskningsetisk galt av oss å ikke la disse kritiske stemmene bli hørt. Samtidig ville ikke læringshistorien blitt et eksempel på god ledelse av en omstillingsprosess.

Etter nøye vurdering og diskusjon av spørsmålet «kan dette kalles god ledelse av omstillingsprosesser», kom vi frem til at det var for mange elementer som ikke stemte overens med målsettingen med prosjektet vårt. Vi tror også at vi gjorde en feil da vi i utgangspunktet inkluderte caset i undersøkelsen, fordi denne lederen er den eneste lederen av de syv som *ikke* har et klart linjeansvar. Derfor tror vi også det ble vanskelig for de vi intervjuet å skille omstillingsprosessen fra politikere og nærmeste leder, på bekostning av å se rådmannen som «den egentlige lederen» av omstillingsprosessen.

Den vurderingen som ligger til grunn her handler om pålitelighet og troverdighet i forskningsarbeidet. Vi skulle gjerne hatt flere case som grunnlag for det vi mener å se av funn i denne studien. Funnene ville derimot vært lite verdt dersom vi ikke klarer å være kritiske til vårt eget datamateriale. Til tross for at vi hadde gjennomført intervjuet og hadde skrevet ferdig en læringshistorie for denne kommunen, ville det vært feil å vri caset til vårt formål. Før den endelige beslutningen om å utelate caset ble tatt, konfererte vi også med rådmannen.

2.4 Gjennomføringen av intervjuene

Til tross for at forsker ikke er en nøytral iakttaker, stilles det også innen kvalitativ forskning krav til presisjon av måleinstrumentet, det vil si intervjuerens måte å forholde seg på under intervjuet. Forsker må formulere seg klart og forståelig, skal kunne lytte og være hundre prosent oppmerksom hele tiden og sikre seg at abstraksjonsnivået er riktig. Disse krav henger sammen med det kvalitative intervjus formål, det at forskningssubjektet skal komme mest mulig til sin rett. Det er viktig med en balanse mellom overdrevne og for lite forberedelser.

Spørsmålsformuleringen var et sentralt skritt, som sammen med bestemmelse av design, tilgang til informanter, strategisk utvalg og datainn-

samlingen utgjorde forskningsopplegget. Til tross for høye krav til fleksibilitet med valg av en slik tilnærming valgte vi å utarbeide en semi-strukturert intervjuguide. Den semi-strukturerte intervjuguiden er et resultat av et samarbeid mellom forskere fra avdeling Ny praksis ved SINTEF og Psykologisk institutt ved NTNU, og ble konstruert med åpne spørsmål for å sikre et mer standardisert fokus som gjør casene til en viss grad sammenlignbare, samtidig som den gir mest mulig rom for individuelle historier. Formuleringen av klare, overordnede spørsmål er avgjørende for resultatet – i utgangspunktet så ønsker man jo å stille tusensiders-spørsmålet! I tillegg ble intervjuguiden vurdert og noe endret underveis. Bruk av åpne og ikke ledende spørsmål er også en måte å unngå på forhånd definerte svar – at intervjusubjektenes historier ikke er for farget av forskernes forventninger.

Empati er et sentralt begrep i intervjusituasjonen. Det betyr ikke sympati eller identifisering – det er alltid mulig å etablere empati. Intervjuer må ha innlevelsessevne og stole på egne følelser, og derfor var det viktig å få en viss kjennskap til arbeidsplassene og omstillingene som pågikk – hvis ikke kan forskerens «intuisjon» true empirien dersom denne ikke er seg dette bevisst. Intervjuguiden hadde derfor også en del som omhandlet selve omstillingen og dens innvirkning på subjektenes arbeidssituasjon. Det empiriske materialet er produkt av dialog og samarbeid.

Prosjektgruppen var stor. Den bestod av fem forskere, en rådgivende professor i arbeids- og organisasjonspsykologi fra NTNU, samt to mastergradstudenter i organisasjonspsykologi, også fra NTNU. Intervjuene ble gjort enkeltvis og i grupper, både med henhold til prosjektmedarbeiderne og intervjusubjektene. Leder ble intervjuet av enten to forskere og en mastergradstudent, eller av én forsker og én mastergradstudent. De øvrige subjektene ble enten intervjuet enkeltvis eller i grupper på to og tre. Tillitsvalgt og verneombud var alltid blant subjektene. Disse intervjuene ble gjennomført enten av én forsker alene, eller av én forsker og én mastergradstudent. Totalt var det 51 intervjusubjekter. Med tillatelse fra subjektene ble det brukt diktafon under alle intervjuene, som deretter ble nøyaktig transkribert.

2.5 Analysen av intervjumaterialet

Det er et kontinuum mellom datainnsamling og -analyse. Men hvordan skal man strukturere et ekstensivt datamateriale for systematisk analyse? Det er ofte vanskelig å bruke positivismens vitenskapsorienterte tradisjon med sine kvantifiserbare former av innholdsanalyse. Ifølge Bryman (2004) er innholdsanalyse ikke en «virkelig» kvalitativ teknikk, fordi fokuset er på kvantifisering og på objektiv, reliabel og replikerbar koding. De som bruker intervjumetoden er ofte overlatt til individuelle teknikker som for eksempel repeterte gjennomganger av bånd og forskjellige klip-

pe- og limesystemer av utsagn om sentrale temaer. Likevel, det går til en viss grad an å mikse. Analysen tar svært mye tid, og avsluttes som oftest på grunn av tidsnød eller slutt på andre ressurser. Det viktigste er likevel å finne alternativer til den «lovmessige tvangstrøyen» og total metodologisk anarkisme (Kvale, 1999). Til tross for hva som sies om den, har vi her gjort en kvalitativ innholdsanalyse med vekt på å identifisere både lederkarakteristikker og -handlinger som oppfattes som positive av de subjektene.

Etter å ha transkribert intervjuene ble hvert intervju først lest av flere forskere individuelt, med spesielt fokus på:

- Informantens selvforståelse
- Kjernen i det som ble sagt
- Mer teoretisk tolkning i forhold til problemstillingen

I motsetning til en litterær tekst er intervjuet kontekstbundet, og innebærer også kroppsspråk og implisitte referanser som intervjuer observerer i løpet av intervjuet. I etterkant er det viktig å lese mellom linjene, kritisk, men med en «bred» sunn fornuft. I dette tilfellet var fokus på det subjektet uttrykte om ledelsen av omstillingsprosessen, ikke på hva utsagnene uttrykte om subjektet. Den siste fasen av analysen ble gjennomført av forskerne først enkeltvis og deretter sammen gjennom vurdering, diskusjon og beslutningsprosess.

Vi har diskutert noen mer eller mindre reelle trusler knyttet til intervjumetodens pålitelighet spesielt knyttet til denne studien. Når det gjelder resultatenes gyldighet er faren for tvetydig subjektivitet en større fare i intervjuanalysen enn i selve intervjusituasjonen, for eksempel dersom datamaterialet er stort, komplekst og lite strukturert. Fordi det eksisterer så godt som ingen generelt aksepterte metodiske regler for intervjuanalysen, er det vanskelig å bedømme den. Intervjuene i denne studien er analysert på et manifest nivå. Gitt den grad av fortrolighet vi opplevde var til stede i intervjusituasjonene har vi tillit til at det subjektene sa var det de faktisk mente. I tillegg – til tross for at datamaterialet både er relativt stort og relativt komplekst – er det likevel gjennomgående strukturert, takket være den felles intervjuguiden som ble brukt i alle intervjuene. Fordi tema i intervjuet i stor grad samsvarte med problemstillingen, var det også en rød tråd i hvilke tema som skulle tolkes og i hvilken større sammenheng temaet skulle tolkes i. Intervjumetoden er dermed verken individualistisk eller idealistisk, det er konteksten som har gitt intervjumetoden sine karakteristikk.

Gjennom analysen av data kom det frem en rekke karakteristikk som kan knyttes til en leders gode håndtering av en omstillingsprosess, både når det gjelder holdninger og handlinger. I denne prosessen av kunnskapsutvikling har vi også forsøkt å finne noen overordnede linjer som gjør at denne kunnskapen i økt grad kan omsettes i praksis.

3. Omstilling i Skatteetaten: «Det handler om å se og forstå sine medarbeidere»

Denne læringshistorien handler om hvordan en ligningssjef, som er vår ledercase, klarer å skape et positivt arbeidsmiljø underveis i en omorganiseringsprosess. En måte å se det på er at hun «bruker» omstillingsprosessen som en anledning til å ta tak i negative sider ved eksisterende arbeidsmiljø og deretter å jobbe frem en ny arbeidskultur med et åpnere, tryggere og mer inkluderende arbeidsmiljø. Omstillingsprosessen er gjennomført i én distriktsenhet, et ligningskontor, i Skatteetaten.

Skatteetaten i Norge har vært gjennom omfattende endringer siden begynnelsen av 90-tallet og frem til i dag. Faktisk har endring vært en så grunnleggende og kontinuerlig del av arbeidshverdagen til de ansatte at når vi intervjuet ledere og ansatte ved dette ligningskontoret spurte de oss om hvilken endringsprosess vi ønsket å vite mer om! Den siste store omleggingen av ligningsetaten som de var med på, innbefattet sammen slåing av kommunekontor, en politisk beslutning tatt av Finansdepartementet i 2002. Det er denne omleggingen som er endringsprosessen som beskrives i denne læringshistorien. Tidligere var det ett ligningskontor og én ligningssjef i hver kommune. I dag er derimot flere kommunekontor innenfor samme fylke slått sammen. Målet med omorganiseringen var å effektivisere Skatteetaten gjennom etablering av større enheter og økt spesialisering i forhold til arbeidsoppgaver. Enkelt sagt er derfor Skatteetaten nå organisert etter oppgaver og ikke etter geografisk tilhørighet slik det var tidligere.

3.1 Omfanget av endringsprosessen

Hvor stor omstillingen er vil påvirke hvordan de ansatte på en arbeidsplass opplever og takler en omstillingsprosess. Store endringer oppleves ofte som en belastning først og fremst fordi de genererer mye usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon, om en får beholde jobben, om jobbinnholdet endres radikalt og om en får jobbe med de samme kollegene som tidligere.

De ansatte ved dette ligningskontoret opplever ikke at omorganiseringsprosessen har medført så store forandringer for dem rent personlig. Årsaken til dette er at de har fått beholde sitt arbeidssted, og jobber stort sett med de samme oppgavene som før. Sammenlignet med andre kontor, som mistet statusen som ligningskontor og gradvis ble nedbemannet, ble

altså ikke ligningskontoret i denne læringshistorien så hardt rammet. Dette er også lederens oppfatning av omstillingsprosessen:

«(...) Jeg var regionleder for dette kontoret før. I tillegg var det en ligningssjef for hver kommune. Etter endringen ble jeg deres sjef, også personalleder. Tidligere var de enkelte ligningssjefene deres formelle leder både arbeidsmessig og personalmessig. Omleggingen av ligningsetaten var en lang prosess, og vi visste at dette kom til å skje. Og vi var mange som var forberedt på det. (...) Jeg tror ikke at overgangen var så stor for de ansatte ved det kontoret jeg ble ligningssjef for, fordi at de fikk arbeide sammen med de samme som de arbeidet med tidligere, og jeg var deres leder fra før av. Jeg tror at ansatte ved[navnet på to andre ligningskontor]opplevde den største endringen, fordi de ikke har lederen sin der lenger. De har fjernledelse.»

3.1.1 Mer spesialiserte arbeidsoppgaver

Det de ansatte likevel opplever å ha vært en stor forandring som følge av denne omstillingsprosessen er at arbeidsoppgavene har blitt mer spesialiserte. Omleggingen av Skatteetaten innebar at de ansatte på ulike kontorsted ble organisert i grupper som skulle arbeide med hvert sitt ansvarsområde. Disse gruppene samarbeider i dag på tvers av ligningskontor, noe som har ført til mindre samarbeid blant de ansatte som jobber ved samme kontorsted. Gjennom intervjuene lærer vi at flere mener at jobbinnholdet og arbeidsoppgavene var mer allsidig og interessant tidligere. Følgende sitater fra to ansatte uttrykker dette:

«(...) Og det som jeg kanskje savner, vi ble kanskje satt litt mer i bås nå. Vi har ikke lenger så mye med hverandre å gjøre. Vi er delt opp i grupper. Første gang, så følte man seg kanskje litt utenfor på kontormøtene. Du var ikke med i gjengen lenger, du var liksom ikke med i det teamet. Det var vel til å begynne med, nå føler jeg ikke det lenger.»

(...) Tidligere så jobbet jeg med litt av alt og mer allsidig. Mer allsidig betydde at jeg jobbet med lønnstakere, næringsdrivende, selskap, satt mer i telefonen, hadde kontakt med publikum. Det er gradvis blitt mer spesialisert. Det blir litt kjedelig i lengden slik som det er nå.»

3.2 Gjennomføring av endringsprosessen

Ligningssjefer og fylkesskattesjefer er ansvarlige for å gjennomføre de endringene som er implisert av politiske beslutninger om å omstrukturere Skatteetaten. Når endringsvedtak er gjort av politikere og byråkrater, er det en utfordring å mobilisere ansatte ved lokale arbeidssteder til å få eierskap og følelse av kontroll med de endringene som må gjennomføres. Ledelsen ved ligningskontoret i denne læringshistorien valgte å la de ansatte få delta aktivt i de lokale beslutningsprosessene, dvs å ha stor medbestemmelse i utformingen av det konkrete innholdet i endringsvedtak

fattet på et høyere nivå. Vi tror dette er en avgjørende årsak til at de ansatte ved ligningskontoret har opplevd omstillingsprosessen som godt ledet. Det åpne og gode samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte har også påvirket arbeidsmiljøet på en svært positiv måte. I det følgende beskrives det de ansatte og ligningssjefen selv oppsummerer som å ha vært de viktige årsakene til at denne endringsprosessen oppleves som positiv og godt ledet, nemlig inkludering og medvirkning av de ansatte i utforming av endringer i daglig arbeidssituasjon, tett samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte, og bevisst fokus på å motivere de ansatte til å delta i endringsarbeidet samt motivere de for en ny arbeidshverdag.

3.2.1 Inkludering og medvirkning

Utgangspunktet for ligningssjefen og hennes nærmeste leder har vært å ivareta menneskene i organisasjonen på en god måte. Som sitatet under viser, uttrykker ligningssjefens nærmeste overordnede leder at det å ha med seg de ansatte i en endringsprosess har nærmest vært en selvfølge i ligningssjefens måte å tenke og bedrive endringsledelse på:

«Hvis man tar utgangspunkt i det som vi har vært gjennom, er det klart at for oss vil det alltid være viktig at de menneskene som er i organisasjonen skal fungere etter at vi har gjennomført omstillingen. Jeg synes det er vanskelig å forestille seg en endringsprosess som ikke tar det hensynet. Da er jo rammene at man skal beholde alle ansatte.»

En slik tilnærming til endring vil skape trygghet for de ansatte fordi de gjennom å bli hørt og tatt hensyn til, vil føle seg trygg på at sine behov både som menneske og arbeidstaker blir ivaretatt. Vår læring gjennom intervjuene med både ligningssjefen og de ansatte er at ligningssjefen har tatt de ansatte på alvor i denne endringsprosessen. Måten de ansatte har blitt tatt på alvor er at ligningssjefen har vært ærlig og tydelig på hvilke mål som skal oppnås, og hva som kan gjøres for å nå målene. Følgende sitat fra ligningssjefen uttrykker hvordan hun tenker rundt hva det vil si å ta sine medarbeidere på alvor i en endringsprosess, og hvordan medarbeidernes ønsker og behov kan brukes som et «styringsredskap» og en ressurs for å finne frem til gode endringstiltak:

«(...) Jeg tror ikke at å bruke makt her har vært det rette. Det har ikke kommet heldig ut. Å fortelle hele tida hvor skapet skal stå – da kommer piggene ut. Det er bedre at de selv kommer fram til hvordan ting skal være.»

Både fylkesskattesjefen og ligningssjefen var rundt på alle ligningskontorene i fylket og orienterte om hvordan de så for seg at organiseringen skulle bli. En viktig del i denne fasen av endringsprosessen var å spørre hver enkelt ansatt om hvilke fagområder de ønsket å arbeide med fremover. Mange av de ansatte vi intervjuet sier at det å få være med å bestemme hvilke arbeidsoppgaver en skulle ha i den nye organisasjonen har

vært kritisk viktig for at denne endringsprosessen ble en suksess. Ligningssjefen var veldig opptatt av at de ansatte selv skulle komme frem til hvordan de ønsket at arbeidshverdagen sin skulle være i den nye organisasjonen, noe som kommer frem i sitatet under:

«(...) Jeg bygde veldig mye på hva de ansatte ønsket selv. Jeg tror at bortimot alle sammen fikk arbeide med det de ønsket selv. Det gjorde jeg delvis gjennom spørreskjema, utviklingssamtaler, og videreføring av medarbeidersamtalene.»

Å høre på de ansattes ønsker og behov førte til at det ble en god prosess, hvor resultatet ble fornøyde medarbeidere som var positive til den nye arbeidssituasjonen sin.

En annen medvirkningsstrategi som er aktivt brukt i denne endringsprosessen er å ha tett dialog mellom ledelsen og fagforeningene. Fagforeningene deltok i omorganiseringsprosessen fra start til slutt i diskusjoner med ledelsen om oppgaver og arbeidssted da de stod overfor en sentralisering og sammenslåing av flere ligningskontor i fylket. Ledelsen uttrykker at det har vært helt avgjørende å ha de tillitsvalgte med i dette arbeidet, av formelle grunner, men mest i forhold til å motivere medarbeiderne. Resultatet av omorganiseringen lokalt var ikke bestemt på forhånd, og på denne måten var de tillitsvalgte svært delaktig og hadde en reell påvirkning på resultatene. Ligningssjefens nærmeste overordnede leder berømmer ligningssjefen for hvordan hun har sørget for at det er blitt en god prosess mellom ledelsen og de ansatte/tillitsvalgte:

«Fordi i den prosessen – ligningssjefene hadde jo en sentral rolle i dialogen med de som de på dette tidspunktet var leder for, både i forhold til å forklare og motivere og å svare på spørsmål, bringe fram uklarheter eller ofte stilte spørsmål. Så det var opplagt en viktig rolle de hadde, og at de inviterte medarbeiderne til å komme med det de bar på, hva det enn måtte være. Og der var ligningssjefen det her handler om veldig flink. Der er jo forskjell på folk der, både ledere og medarbeidere. Noen greier å invitere hver enkelt til å komme med det de har, andre greier ikke dette på samme måten.»

3.2.2 Informasjon

De ansatte sier at de fikk god informasjon fra starten av, der de ble invitert til å komme med synspunkter underveis i prosessen. I tillegg til informasjonsmøter med ledelsen fikk de blant annet uttale seg og gi innspill om forskjellige saker til ledersamlinger. Ligningssjefen har dessuten gitt jevnlig informasjon gjennom e-post, og referat fra ledermøter har vært tilgjengelig for de ansatte. Medarbeiderne har følt at de har vært med å påvirke sluttproduktet, noe som har gitt positive holdninger til det de har vært igjennom i endringsprosessen. Ligningssjefen sier selv at en av de aller viktigste oppgavene til en leder i en endringsprosess er å gi tilstrekkelig med informasjon til de ansatte underveis i prosessen:

«Jeg er ganske tydelig tror jeg. Gir klare svar. Jeg er flink til å informere. (...) Å informere om det jeg vet er viktig, men jeg vet ikke alt bestandig. Jeg vet hvilke fylker som kan bli slått sammen, men jeg vet ikke hvilke oppgaver som tilfaller oss her i vårt fylke.»

Selv om det ikke alltid er like lett å være tydelig, er det et mål å opptre så tydelig som mulig ved å gi klare råd og svar til sine ansatte. Av og til er det et godt svar å si at dette vet jeg ikke. Ligningssjefen vurderer sin evne til å kommunisere og informere som en av sine beste egenskaper.

3.2.3 Motivasjon

All forskning innen endringsprosesser viser at det å få medvirke i utforming av endringer på egen arbeidsplass gir økt motivasjon ikke bare for selve endringsprosessen, men også i daglig arbeidssituasjon. Ligningssjefen har vært svært opptatt av å motivere medarbeiderne sine, og har jobbet for å få de til å se mulighetene med en ny organisering. Både ligningssjefens nærmeste overordnede leder og de ansatte uttaler at ligningssjefen har jobbet godt med dette motivasjonsarbeidet.

Et annet forhold som har vært motiverende for de ansatte, er at det er blitt stilt større krav til dem sammenlignet med tidligere. Omorganiseringen og det at de har fått ny leder har ført til at det kreves mer av dem i forhold til å lære nye ting og utvikle sin fagkompetanse, dernest har de stått overfor nye krav for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Ligningssjefen uttrykker denne økte kravstillingen på følgende måte:

«(...) Omorganiseringen av ligningssetaten innebar at vi gjennomførte 4 samlinger med alle ansatte for å bli bedre kjent i de gamle regionene. Jeg deltok på samlingene med begge gruppene ved mitt ligningskontor. Det gode som kom ut av dette: Vi laget spilleregler... De ansatte laget spillereglene selv, og min rolle var at jeg inviterte dem til å gjøre det. (...) Før var kravet i Skatteetaten – ikke så store krav til resultat. Omgjøringen har ført til større krav hos de ansatte, og det er de ansatte fornøyd med. Muligheten til å gjøre noe med arbeidsmiljøet var en del av prosessen.»

3.3 Arbeidsmiljøutvikling

Essensen i denne læringshistorien er lederens evne, vilje og mot til å gjøre noe aktivt med arbeidsmiljøet på denne arbeidsplassen. Hun klarte å rydde opp i arbeidsmiljøet samtidig som hun arbeidet med omorganiseringsprosessen.

Da ligningssjefen tiltrådte sin stilling ved ligningskontoret hadde hun på forhånd litt kjennskap til noen negative sider ved arbeidsmiljøet: «Internt så slet de med arbeidsmiljøet på dette kontoret – det var splid mellom ulike grupperinger og dårlig samhold», sier hun.

Følgende sitat fra ligningssjefen viser hvilke ambisjoner hun hadde for å bedre arbeidsmiljøet:

«Vi fikk hjelp av Bedriftshelsetjenesten for å gjøre noe aktivt med arbeidsmiljøet. Vi hadde en samling, der vi diskuterte hva som er bra med arbeidsmiljøet her og hva som er forbedringspotensialet. Det var en gruppeprosess der alle ansatte deltok. Vi skulle forplikte oss, skrive en kontrakt om hva vi skulle arbeide med videre. Noen av gruppene ga tilbakemelding om at jeg var en bra leder. Det negative gikk på synsing – om den interne organisering, fordeling av oppgaver. Synsinga handlet blant annet om: De som jobber med publikum har det mest travelt, mens de som jobber med næring har det ikke så travelt. Jeg ville slike ting til livs, og ville at vi skulle snakke åpent om slike ting og ikke gå i gangene å snakke negativt om andre. (...) Åpenhet og ærlighet er viktig for meg.»

De ansatte bekreftet dette gjennom intervjuene. Alle er tydelige på at ligningssjefen har gjort en formidabel jobb med å snu en negativ arbeidskultur preget av manglende åpenhet, fraksjoner og lite fellesskap, til å bli et arbeidsfellesskap hvor først og fremst kommunikasjonen har blitt mye mer åpen og ærlig. Følgende sitater fra to ansatte viser hvordan de opplever at ligningssjefen har bidratt med å snu arbeidsmiljøet i positiv retning:

«Jeg synes at arbeidsmiljøet er blitt 50 % bedre i hvert fall. Det er blitt tatt tak i ting. Før var trenden å ikke snakke i møtene, men å snakke på kontorene, og snakke i gangen. Og det å være veldig opptatt av det andre gjør og ikke gjør, og hvor andre var hen, og ikke var hen. Og slike ting ble det brukt veldig mye tid på. Vi har verken tid til det nå, og så har vi i tillegg jobbet en del med det. Vi har jobbet i grupper, og alt mulig, og tatt tak i negative og positive ting, og det som har vært mest negativt har vi jobbet mer intenst med.»

«Hun har knyttet oss mer sammen. (...) Kurs og opplæring sørger hun for. Sørger for at vi blir kjent i gruppa. (...) Hun er så ærlig, og oppdaterer oss om det som skjer. Det er ikke noe lureri.»

Først og fremst er det ligningssjefens evne til å ta tak i vanskelige problemer de ansatte trekker frem når de berømmer måten hun har ledet «snuoperasjonen» av arbeidsmiljøet på. Hun har gått inn i konflikter, og har hatt vilje og mot til å åpne konfliktene og løse dem. De ansatte setter stor pris på den jobben hun har gjort for arbeidsmiljøet. Felles samlinger var et viktig redskap i dette arbeidet, «samlinger som bidro til å skape samhold og motivasjon for å mestre nye oppgaver» som ligningssjefen sier selv. Like viktig var det at ligningssjefen uttrykte ovenfor medarbeiderne at hun forventet at de bidro aktivt, «jeg stilte krav til medarbeiderne». Ligningssjefen tror dette var viktig for å få et mer positivt arbeidsmiljø. At en leder stiller krav til sine medarbeidere er en måte å si at en ser medarbeiderne, noe også ligningssjefen er eksplisitt på i følgende sitat:

«Jeg vil være til stede og være en leder for alle mine ansatte. Det har en stor betydning at jeg prøver å se alle ved kontoret her.»

For ligningssjefen var det viktig at de ansatte reflekterte over, og diskuterte sin arbeidspraksis og sine vaner, og det ble satt i gang ulike tiltak i samarbeid med Bedriftshelsetjenesten. Først ble det gjennomført en samling, der alle ansatte sammen med leder diskuterte hvordan arbeidsmiljøet kunne forbedres. Dette førte til en økt bevisstgjøring om problemene og om hvordan de ansatte ønsket å ha det på arbeidsplassen sin. For å påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte, ble det også laget spilleregler for hvordan de skulle få til et bedre samarbeid og samhold.

I intervjuene spurte vi ansatte og ledere om hva som karakteriserer et godt arbeidsmiljø. Følgende punkter oppsummerer svarene vi fikk:

- Åpenhet og ærlighet
- Unngå baksnacking
- At man ikke skal grue seg for å gå på arbeid
- Føle seg trygg
- At man blir verdsatt både av medarbeidere og leder
- At man blir sett
- At arbeidet tilrettelegges – at det tas individuelle hensyn

De ansatte opplever i dag at sitt eget arbeidsmiljø er i overensstemmelse med hva de tenker på som et godt arbeidsmiljø. Alle vi intervjuet uttrykker at de gir ligningssjefen æren for dette, og de bruker følgende ord for å beskrive henne:

- Snill og rettferdig
- Stor arbeidskapasitet
- Handlekraftig – løser problemer raskt
- Tilgjengelig – lett å snakke med
- Inkluderende
- Har en væremåte som skaper respekt

Tilbakemelding om endringsprosessen fra de ansatte er at det har vært en veldig positiv utvikling ved ligningskontoret, og at et viktig resultat av den er det gode arbeidsmiljøet de har fått i dag. Det har også vært gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser som bekrefter det positive arbeidsmiljøet. Ligningssjefen er godt likt og får positive tilbakemeldinger. Den kanskje viktigste tilbakemeldingen de ansatte gir lederen sin er at hun er rettferdig og tilstedeværende. Følgende sitat fra en ansatt uttrykker dette:

«Det er spesielt hennes måte å forholde seg til alle medarbeiderne på, det å se alle og å behandle alle likt.»

Ligningssjefen har tatt tak i ting selv, men har også samarbeidet med Bedriftshelsetjenesten. Dette krever forståelse for nødvendigheten av å gjøre noe med arbeidsmiljøet og en forståelse for hva en leder kan gjøre selv og hva man trenger hjelp til. Ligningssjefen har vært dyktig til å

håndtere problemer og konflikter. Hun har skapt større åpenhet som har ført til at det er blitt lettere for både ansatte og leder å ta opp vanskelige forhold på arbeidsplassen. De ansatte sier nå at de gleder seg til å gå på arbeid, mot tidligere hvor flere var misfornøyde og frustrerte.

3.4 Konklusjon: Omtanke og dialog

Ligningssjefen la avgjørende vekt på at menneskene som arbeider i organisasjonen skal fungere etter at omstillingen er gjennomført. To «verktøy» ble tatt i bruk for å sikre dette. Det ene var *dialogen*, nær og åpen kommunikasjon mellom medarbeidere og leder. Det andre var å ha spesifikke *arenaer* for å diskutere endring sammen med alle medarbeiderne. Endringsprosessen ble delt inn i forskjellige faser hvor ledelsen informerte og involverte alle medarbeiderne. At ledelsen spiller på lag med de ansatte ble ansett for å være et viktig kriterium for gjennomføringen av omorganiseringen fra ledelsens side.

Ligningssjefens egenskaper og holdninger overfor de ansatte har påvirket gjennomføringen og resultatet av endringsprosessen. For det første har det vært viktig for ligningssjefen å informere om målet med endringsprosessen, og hva som kan gjøres for å nå målet. I kommunikasjonen med de ansatte har hun lagt vekt på å være tydelig og klartalende. For det andre har leder lagt stor vekt på å involvere de ansatte i endringsprosessen gjennom å definere tiltak og påvirke sin egen arbeidssituasjon. Å være aktivt med i prosessen underveis er viktig for at man skal føle seg fornøyd med resultatet i etterkant. Ligningssjefen er opptatt av å være et medmenneske, å kjenne og se medarbeiderne sine, være klar over hvilke behov og kompetanse de har, og tenke over hvordan de vil reagere på endringer. Resultatet av dette har vært at alle ansatte opplever at de har blitt godt ivaretatt. De er svært tilfreds med at arbeidsoppgavene er tilpasset ut fra hver enkelt sin kompetanse og kvalifikasjoner, og at de har fått være med på å bestemme hvilke arbeidsoppgaver de skulle arbeide med etter omorganiseringen. Ligningssjefen har selv arbeidet på et ligningskontor som saksbehandler, noe som gjør at hun har gode forutsetninger til å sette seg inn de ansattes situasjon. Gjennom sin fagutdanning innen Skatteetaten har hun også kompetanse til å sette seg inn detaljer og systemer som de ansatte jobber med.

4. Sammenslåing av to avdelinger på sykehus: «Jakten på de gode løsninger»

I 2002 ble Helse-Norge samlet til ett rike. Staten overtok eierskapet for sykehusene og spesialisthelsetjenesten fra fylkeskommunene og Oslo kommune. Med denne overtakelsen ble helsesektoren organisert i fem helseregioner. Hver helseregion består av et ulikt antall helseforetak som er geografisk spredt i regionen. I tillegg består flere av helseforetakene av geografisk spredte enheter og avdelinger. Dette er tilfellet også for Helseforetaket i denne læringshistorien.

Den statlige overtakelsen og omorganiseringen av sektoren har brakt med seg et sterkt fokus på bedriftsøkonomisk resultatansvar for den enkelte helseregion, og dermed også det enkelte helseforetak. Siden omleggingen i 2002 har dette medført årlige krav om betydelige økonomiske innsparinger og effektiviseringer av driften ved det enkelte helseforetak. Kravene er ikke redusert i styrke siden 2002, snarere tvert imot, og helseforetakene er således stadig på jakt etter gode og effektive løsninger som kan bidra til kostnadsreduksjoner. Parallelt i denne jakten er man også på stadig søken etter løsninger som kan gi organisasjonen handlingsrom, men også ro til daglig drift.

Helseforetaket i denne læringshistorien hadde nærmest identisk virksomhet i to avdelinger på to geografiske steder. Situasjonen i den ene avdelingen var at de ikke greide å ha tilstrekkelig aktivitet i forhold til gitt kapasitet. I den andre avdelingen var det flere forhold som var utilstrekkelige. For det første var lokaliteten uhensiktsmessig og utstyret hadde «gått ut på dato». For det andre var det kun ett år igjen før leieavtalen på de eksisterende lokalene gikk ut. En videreføring av aktiviteten på dette stedet ville innebære at Helseforetaket måtte investere i nytt utstyr og finne nye egnede lokaler. I denne konteksten ble det foreslått om ikke det var mer hensiktsmessig å slå de to avdelingene sammen til én driftsenhet lokalisert på ett sted. Ledelsen ved Helseforetaket bestemte seg derfor for å gjennomføre en omorganiseringsprosess med det formål å etablere én driftsenhet.

4.1 Hvordan ledelsen gjennomførte omorganiseringen

Omorganiseringsprosessen ble etablert som et prosjekt, og ledelsen ved Helseforetaket valgte en av sine klinikkjefer som prosjektleder og an-

svarlig for å gjennomføre prosessen. Denne lederen, prosjektlederen, er vår ledercase. Gjennom intervjuene kom det frem flere viktige forhold for valg av prosjektleder. For det første er det sentralt at prosjektleder har en

«formell posisjon i organisasjonen, og i kraft av det integritet både i organisasjonen som sådan og i forhold til de to avdelinger som var innbefattet i omstillingsprosessen».

Av dette følger det andre viktige forhold nemlig at prosjektlederen hadde lokal kjennskap til de interne prosesser, til de ulike faggrupperinger, til enkeltpersoner og ikke minst detaljkunnskaper om virksomheten i de to avdelingene. For det tredje var prosjektlederen kjent for å være strukturert, klar, konsis og ryddig, og i tillegg omsorgsfull i forhold til sine medarbeidere.

Endringsprosjektet ble gjennomført i to faser. Fase 1, som ble gjennomført høsten 2004, var en utredningsfase som bestod av å innhente fakta og tall. Det var nødvendig og avgjørende å få frem et reelt bilde av kapasitet for den nye avdelingen knyttet til bygninger, lokaliteter og rom, utstyr, personalressurser og kapasitet til tilgjengelig tid for drifting av den nye avdelingen. Prosjektleder var ansvarlig for å gjennomføre denne utredningen. Alle tall og fakta som utredningen baserte seg på ble hentet inn fra de to avdelingene som skulle slås sammen. Ifølge prosjektleder var det viktig at tallene kom direkte fra de involverte partene og den reelle driften:

«Utredningen ville da synliggjøre effekten av sammenslåing forankret i realitetene, samtidig som det ville være mulig for meg som prosjektleder, å møte de forventede diskusjoner om utredningen og de tallene denne var basert på med, å si at disse tallene har jeg jo fått fra dere.»

Utredningen og fase 1 var ferdig i desember 2004 og lagt frem for ledergruppen ved Helseforetak A samme måned. På bakgrunn av utredningen ble sammenslåing endelig besluttet, og fase 2 kunne starte i januar 2005.

Sluttidspunkt for gjennomføringen av omstillingen, sammenslåingen og oppstart av ny drift ved den nye avdelingen var stipulert til august 2005. Argumentet for dette tidspunktet var at da hadde personalet hatt ferie, og ville være uthvilte til å starte på ny frisk i ny avdeling. Men tidlig i januar tenkte prosjektleder på om dette egentlig var lurt, og stilte seg selv spørsmålet: «Var det best å starte før eller etter ferien». Dette resulterte i flere diskusjoner og samtaler med de ansatte. De konkluderte med at det ville være bedre å starte før ferien, og som det ble sagt fra personalet

«så ville de da få prøvd ut ny drift ved de nye avdelingene, og det ville ikke bli så mye å grue seg til i ferien.»

Dette innebar at hele omstillingsprosessen skulle gjennomføres i løpet av 4 ½ måned!

4.1.1 Involvering og medbestemmelse

Omstillingsprosessen omfattet i alt ca 150 personer i de to avdelingene som skulle slåes sammen. Tiden var knapp, og det var mye som skulle falle på plass. I januar 2005 ble det etablert en styringsgruppe og syv arbeidsgrupper. Styringsgruppen var tverrfaglig sammensatt, og bestod av leger med overordnet lederansvar for de fire involverte fagmiljøene, en økonomi controller, hovedvernombud og de to hovedtillitsvalgte (både fra Sykepleieforbundet og Legeforeningen). I tillegg ble prosjekteier i sykehusledelsen innkalt på de månedlige styringsgruppemøtene. Primæroppgaven til styringsgruppen var å sørge for at tidsplanene ble overholdt.

Prosjektleder «utpekte» de personene som var ønsket som ledere av arbeidsgruppene. De bestemmende kriteriene for utvelgelsen av disse lederne var

«kjempedyktige, ressurssterke og at de ville». Som prosjektleder sier «vi pekte ikke ut ledere av gruppene som var motvillig, vi hadde ikke tid til bearbeidelse og samtaler for å få dette på plass».

Gruppelederne fikk deretter i oppgave å komme frem med forslag på hvem de kunne tenke seg som medlemmer av sine respektive arbeidsgrupper. Den eneste føringen gruppelederne fikk var at gruppen skulle være tverrfaglig sammensatt, ha medlemmer fra begge enhetene, ha medlemmer fra de tre store faggruppene (kontor, sykepleier og leger), og at det også skulle være med verneombud og tillitsvalgt. Alle de berørte opplevde sammensetningen av arbeidsgruppen som en åpen og inviterende prosess, til tross for at flere opplevde seg som Tordenskjolds soldater ved at de var med i flere grupper. Hovedtillitsvalgte påpeker at:

«Jeg var med i styringsgruppen, samtidig som jeg var med i enkelte av arbeidsgruppene. Det kunne vi velge, det var veldig opp til oss å velge hvor vi ville være med og hvem som skulle være med hvor. Men det ble sørget for at man kunne være med ut i alle arbeidsgruppene. Slik at i de andre arbeidsgruppene var det andre tillitsvalgte og verneombudet var også tatt med. Vi (anm. fagforeningen) oppfatter at prosessen hadde bred involvering. Prosessen var ryddig og glatt, nettopp fordi den ivaretok medbestemmelse og involvering. Vi kunne komme med innspill, og vi ble hørt. Ikke nødvendigvis slik at vi fikk gjennomslag, men at vi ble hørt og tatt seriøst».

Alle vi har intervjuet sier, og har den oppfatning at dette har vært en omstilling med bred medvirkning. Prosessen har vært forankret i begge miljøene, i de store faggruppene og hos de tillitsvalgte. Kravet fra toppledelsen ved Helseforetaket var at driften ved begge enhetene skulle gå som vanlig frem til sammenslåingen. Under «normal» drift i hverdagen er det i seg selv krevende å frigjøre personell for å delta i aktiviteter eller møter. Den operative virksomheten er svært ofte sårbar ved avgivelse av personell. Selv om det ikke ble satt av ekstra ressurser for å gjennomføre omstillingsprosessen, er det likevel ingen som gir uttrykk for at dette har

vært et stort problem, eller at det har komplisert gjennomføringen av omstillingsprosessen. En måte å forstå dette på er nok at den brede medvirkningen og samarbeidet med fagforeningene oppleves som svært positiv, og ikke minst at den åpne invitasjonen til å medvirke i prosessen har fått de som har vært mest engasjert og motivert til delta.

De vi intervjuet er svært positive til måten prosjektlederen har ledet denne omstillingen på, både den store graden av medvirkning og også mandat og arbeidsbetingelser for arbeidsgruppene som ble nedsatt: Følgende sitat uttrykker hvordan prosjektleder har latt alle komme med sine meninger, samtidig som hun har tatt det lederansvaret det er å sammenfatte og konkludere på bakgrunn av alle synspunkter som har kommet frem hos de ansatte:

«[Prosjektleder er] veldig dyktig til å la alle komme frem med sine meninger samtidig som prosjektleder klarte å trekke trådene sammen, og dra det sammen. Prosjektleder opptrådte profesjonelt ved å skille sak og person, og får et ryddig forhold til folk gjennom en slik fremtreden.»

4.1.2 Tydelighet

Tre dager var satt av til å flytte de to avdelingene og å installere alt utstyr. På mange måter var disse dagene syretesten på hvor godt prosjektet og prosessen var gjennomført. Disse tre dagene blir igjennom intervjuene beskrevet som:

«...veldig mye velvilje og medhjelp og sånn. Vi hadde jo detaljkartlagt hver smitt og smule – ikke sant – det skulle flyttes og det skulle ikke flyttes, hit eller dit. Vi hadde kartlagt, systematisert og strukturert for å finne ut hva som skulle hvor til hvilke tider, og dermed hvilken prioritet og rekkefølge ting skulle ha på flyttelasset. Vi snakket om det med ånd og få ting gjort her. Vi hadde jo bare de tre dagene etter pinsen i år (anm. 2005); onsdag, torsdag og fredag. Onsdag benyttet vi til en tverrfaglig dag, for da måtte det skrues ned skap slik at vi hadde noe her å flytte ting inn i. Torsdag og fredag flyttet vi, og det kom pall på pall med utstyr så vi trodde vi skulle drukne, men på fredags ettermiddag var det meste på ett eller annet vis på plass. På lørdag var det renhold sin tur. De vasket og bona, og når jeg kom ned på søndag, skinte alt sammen, da fikk jeg en litt den der grøssen følelsen at her er det samarbeid på alle nivå, og alle er like viktig. Og det opplever vi også når vi jobber, at enten du er renholder eller doktor så er alle leddene helt likeverdige.»

Denne læringshistorien forsøker å forklare hvorfor disse tre dagene gikk så bra. Som vi ser av det siste sitatet i forrige avsnitt oppleves prosjektleders lederpraksis i omstillingsprosessen som inkluderende og tydelig. Følgende sitat viser også at prosjektleder har informert godt, og at de ansatte har kunnet støtte seg på skriftlig materiale som har tydeliggjort hva som egentlig skal gjøres og oppnås med prosessen med å slå sammen de to enhetene:

«Du har en grundig prosess, du har involvering, og du har skriftlig materiale som redegjør fra A til Å, både hvordan det er og hvordan det skal bli, da renner på en måte en del argumenter ut i sanden. Når du i tillegg sier det samme som du skriver, så kan du ikke misforstås.»

De syv arbeidsgruppene som ble etablert hadde ansvaret for ulike områder. Ettersom tidsfristen var stram, jobbet arbeidsgruppene i parallell, med ulike aktiviteter. Det å ha en tydelig struktur, kontinuerlig koordinering og ikke minst et samarbeid på tvers av arbeidsgruppene var nødvendig for at arbeidsgruppene skulle kunne jobbe effektivt. Styringsgruppen hadde ansvaret for denne koordineringen, og prosjektleder sin hovedjobb var å ha oversikt over alle de parallelle aktivitetene. De involverte i arbeidsgruppene opplevde at prosjektleder var tydelig på hva hun forventet av arbeidsgruppene:

«(...) arbeidsgruppene fikk tydelige mandater, for det er ofte der jeg opplever at vi svikter litt. Vi bruker for mye tid på å forstå hva oppdraget er, og da sklir det på en måte ut i tid. Så jeg tror at noe av grunnen til at vi greide å jobbe så raskt, og at tidsfristene ble overholdt, var at det var så tydelige oppgaver.»

Alle læringshistoriene i denne rapporten viser at lederne jobber sammen med sine ansatte for å få gjennomført endringene. Medvirkning og involvering har altså vært kritisk viktige strategier for å mobilisere de ansatte til å ha et aktivt eierskap til endringene som skal gjennomføres. Eksemplet med arbeidsgruppene over viser derimot et viktig poeng om medvirkning, nemlig at mandat og forventninger til hva de ansatte faktisk skal gjøre når de medvirker, uttrykkes tydelig fra ledelsens side. Medvirkning er altså ikke bare en rettighet de ansatte har, men har en sterk funksjon når det gjelder å få gjennomført endringene på en effektiv måte. Prosjektlederen i denne læringshistorien oppleves som god på dette, og en måte å forstå dette på er at hun definerer sin viktigste oppgave til å ha oversikt. Gjennom å ha oversikt legges også grunnlaget for å kunne fremstå som tydelig ovenfor de ansatte:

« (...) min viktigste oppgave som er prosjektleder er å holde oversikt. Oversikt, oversikt, oversikt, mister du oversikten, er du ute.»

Når prosjektleder har den totale oversikten er det kanskje lettere å overlate detaljene til andre. I allfall opplever de som jobbet i arbeidsgruppene at de fikk frihet og ikke ble overstyrt på noe vis:

«Prosjektlederen delegerte ansvar til lederen for den enkelte arbeidsgruppe som var nedsatt, og jeg opplevde at det ble stolt her på at de tok sitt ansvar, og det var aldri snakk om overstyring.»

4.1.3 Opplæring etterspørres

Som det går frem av beskrivelsene over har denne relativt omfattende endringsprosessen blitt gjennomført på forholdsvis kort tid. De ansatte opplever stor grad av medvirkning i prosessen, og tidsfrister og planer ble overholdt. Ett område er de ansatte derimot ikke helt fornøyd med, og det er at det ikke ble satt av tilstrekkelig tid til opplæring i den nye arbeidssituasjonen som flyttingen og sammenslåingen medførte. Følgende sitater fra noen av de vi intervjuet uttrykker dette:

«Opplevelsen fra personalet var at det var satt av nærmest ingen tid til opplæring i forhold til nye prosedyrer og nye forhold. Dette ble påpekt i forkant, men det ble ikke gitt rom for det – og det var det. Dette var det misnøye med, og det er det også i etterkant.»

«...det å bli kjent med både utstyr og hverandre, det kunne vi nok brukt litt mer tid på. Det er jo sånne ting som vi må jobbe med videre utover, dette her med kulturbygging og samarbeid – det å sette mer fokus på dette med å bli en sammenveiset gruppe med oss som kollegaer.»

«Vi hadde litt hospitering på sykepleiersiden, men det er jo begrenset av hva man kan gjøre av det i ukevis. Vi hadde flere som var der borte, og det var dager hvor de var med her og så på type inngrep, men du får jo ikke med deg alt. Jeg tror vi ba om en uke for å få litt kursing, men det ble ikke aksept for det i prosjektet. Dette var vel det eneste vi ikke fikk gjennomslag for.»

Selv om det riktignok ble gjennomført to til tre dager med gjensidig hospitering, ønsker mange ansatte at det ble mer tid til denne typen opplæring. Det ble også gjennomført en tverrfaglig temadag med fokus på arbeidsprosesser, hvor personal fra begge enheter som skulle begynne å arbeide i den nye hverdagen, deltok. I tillegg ble det arrangert sosiale tilstelninger, som en sommerfest og båttur med foredrag om samspill og samarbeidsprosesser holdt av en innleid konsulent. Vi tror det aldri kan bli nok opplæring i forkant av en omstillingsprosess som medfører at en får nye kolleger og en helt ny arbeidshverdag. Det er viktig å sette av litt tid til dette, også fordi det medfører en bevisstgjøringsprosess og en forberedelse til hvordan den nye arbeidshverdagen blir seende ut. Samtidig vil det meste læres når en er i gang. Kulturendring, det å bli godt kjent med nytt utstyr og det å finne gode samarbeidsrelasjoner med nye folk, vil aldri kunne gjøres bare gjennom opplæring. I så måte er det vår erfaring at det er vel så viktig å sette av god tid til refleksjoner i hverdagen når en har begynt «det nye arbeidslivet», for å få de gode rutinene og samspillet til å feste seg i folks arbeidspraksis.

4.1.4 Å få oversikt over kaos

Et annet område som kunne vært håndtert bedre var hvordan kontortjenesten skulle organiseres i den nye enheten, og rutinene for hvordan den-

ne tjenesten skulle legges opp. I ettertid ser flere av de vi snakket med at det her trolig eksisterte uklare mål og uklare agendaer. En årsak til dette var at det tok tid før prosjektledelsen fikk god oversikt over at det pågikk en parallell omorganisering av kontortjenesten ved hovedenheten ved sykehuset. Denne omorganiseringen ville påvirke den lokale kontortjenesten. Det ble samtidig klart at ingen av kontorpersonalet ved enheten som skulle avvikles, skulle bli med over til den nye. Viktig læring av dette er nødvendigheten av at alle prosjekter som pågår innenfor én og samme hovedorganisasjon må koordineres. Vår erfaring fra denne undersøkelsen er at mange vil oppleve endringsprosesser som litt kaotiske nettopp fordi én prosess ofte henger sammen med endring i omkringliggende strukturer. Rollen til en leder, i dette tilfellet prosjektlederen, vil her være å etablere oversikt i kaoset, og sørge for at all relevant informasjon gjøres tilgjengelig for «sitt» prosjekt.

Ledere trenger også hjelp og støtte under omstillingsprosesser. To ledere i denne læringshistorien sier de hadde ønsket seg en veileder å diskutere utfordringer med, en person som stod litt på siden og som kunne være en mental støtte og sparringspartner. Å tenke kollektivt og nært om ledelse er også en smart strategi for å hjelpe ledere i store virksomheter til å få oversikt over de endringsprosesser som pågår til enhver tid, å få oversikt over det som kan oppleves kaotisk.

4.2 Hvordan har arbeidsmiljøet blitt påvirket?

Måten en omstillingsprosess ledes på vil alltid påvirke arbeidsmiljøet. I sammenslåingen av de to avdelingene ved Helseforetaket er det flere viktige forhold som knytter seg til arbeidsmiljøet. For det første snakker vi om nedleggelse av en eksisterende enhet. For det andre hadde det gjennom mange år utviklet seg to velfungerende og sammenspleisede samarbeidsmiljø i de to avdelingene. Utfordringen med å smelte sammen de to avdelingene var å sørge for at det beste fra begge steder kunne videreutvikles inn i ett, felles arbeidsmiljø.

Avdelingen som ble lagt ned hadde over lang tid vært «truet» av nedleggelse. I flere runder var det blitt skåret ned på aktiviteten, og i mange år på 90-tallet hadde det både fra lokalsamfunnet, lokalpolitikere og de ansatte vært ført en intens kamp, «gjennomført fakkeltog» for å beholde det lokale «sykehuset». Samtidig var det nær dialog på flere plan med ordfører, lokalpolitikere og de ansatte om situasjonen, og på mange måter var situasjonen i 2005 moden. Det er ikke riktig å si at alle ansatte var enige i nedleggelsen, men det blir beskrevet av flere som en slags lettelse når beslutningen om nedleggelse endelig ble fattet. Det mest krevende i slike situasjoner er antagelig uvissheten om fremtiden, og reaksjonene vil alltid være sterke. Prosjektleder beskriver dette slik:

«.. det var gråt, det var sinne, at det går an å gjøre slikt mot folk, vi vil sykle på jobben. Oppe i en slik omstilling er det klart at det blir mange følelser, og ikke minst mye projeksjon av følelser. Men jeg fant i alle fall fort ut at skulle jeg klare å ha en god personalhåndtering, så måtte jeg gå inn selv å ha omstillingssamtaler med dem alle berørte. Dette både fordi hun som var leder på enheten som skulle legges ned, skulle gå av med pensjon og i tillegg hadde jeg oversikten over hvilke muligheter den enkelte faktisk hadde. Dette for å sørge for et solid tillitsforhold, den enkelte visste at når de hadde snakket med meg, så ble det slik.»

Prosjektleder gikk rett inn i det ubehagelige, nemlig å snakke direkte med alle ansatte som «mistet» jobben sin. Som hun sier i sitatet over vurderte hun dette som avgjørende for å etablere den tilliten begge parter var avhengige av når en skulle jobbe sammen mot fremtiden. I tillegg ble det avholdt informasjonsmøter annenhver uke om innholdet og fremdriften i prosjektet med alt involverte personale. Riktignok måtte noen av disse møtene kanselleres, men i forkant ble det avklart med personalet om deres informasjonsbehov var dekket. Noen av de vi intervjuet sier også at det hele tiden var tydelighet og åpenhet, om hva som skjedde og hva som skulle skje videre.

Tidligere er det beskrevet at prosjektplanen var tydelig på aktiviteter og milepæler. Den tydeliggjorde også når det skulle gjennomføres drøftingsmøter og omstillingssamtaler. I tillegg er det ved Helseforetaket utarbeidet en «Veiledning ved omstilling og nedbemanning». Dette dokumentet er utarbeidet av Omstillingsutvalget ved Helseforetaket og behandlet av både ledergruppen og Arbeidsmiljøutvalget.

Under «normale» omstendigheter skal omstillingssamtaler gjennomføres av nærmeste leder. I denne situasjonen skulle nærmeste leder ikke forsette i sin stilling, og disse ble derfor gjennomført av prosjektleder. Samtidig satt det en leder i den enheten som skulle fortsette etter sammenslåingen, som i ettertid ser at hun med fordel burde vært mer involvert i disse samtalene, ikke minst for bedre å kunne vært forberedt på å ta i mot de «nye» ansatte.

«...jeg kunne godt ha tenkt meg å vært litt tidligere på banene rundt avvikling av den andre enheten. Jeg var ikke med på noen av kartleggingssamtalene, jeg fikk bare oversendt arkene, og snakket litt med dem selvfølgelig. Men jeg kjente at jeg var veldig lite forberedt på å motta en så sårbar gjeng. Jeg hadde aldri drømt om hvor slitne og sårbare de kunne være når de ønsket seg hit.»

Alle de som er blitt intervjuet gir uttrykk for at denne prosessen har vært gjennomført ryddig og ordentlig. Ingen har blitt sagt opp eller omplassert mot sin vilje.

«Når vi gjennomfører slike omstillinger, er ikke det noe som bare angår den eller de spesifikke enheter, men utgjør en situasjon hvor vi må se på helheten. Hva og hvilke rokkeringer kan vi gjøre for å skape en best mulig situasjon for alle. På

hvilke andre enheter kan vi gjøre endringer som skaper oss handlingsrom om muligheter for innplassering av personalet.»

Resultatet ble at noen ut fra egne ønsker gikk av med førtidspensjonering, noen tok sluttpakke, noen fikk stilling ved andre enheter og selvfølgelig ble flertallet med over i den nye enheten.

4.3 Konklusjon: Ryddig og oversiktlig lederskap

Gjennom intervjuene har vi lært at de ansatte er svært fornøyd med måten denne omstillingsprosessen har blitt ledet på. Den kanskje aller sterkeste beskrivelsen er følgende fra en av de ansatte:

«...det å ha kjørt denne prosessen her er det noe av det mest perfekte jeg har vært borti, kanskje det mest perfekte.»

Prosjektlederen oppleves som ryddig og strukturert, målrettet og engasjert. «Prosjektleder er en veldig ryddig og ordentlig person» sier én vi intervjuet. Medvirkning og involvering har vært de viktige handlingsstrategiene for å gjennomføre en effektiv endringsprosess. Prosjektleder har også jobbet bevisst for å ha oversikt over endringsprosessen, og ikke minst formidle denne oversikten videre til de ansatte gjennom ulike arenaer for kommunikasjon og informasjonsutveksling.

5. Ny skole med ny pedagogikk: «En vis mann gir ikke av sin visdom, men leder frem hver enkelt person til sin egen visdom»

Lærerne på denne ungdomsskolen har erfart store endringer det siste året. Ikke bare har de fått en flunkende ny, lys, åpen og moderne skole å jobbe på. De har også fått en ny kollega, en erfaren og godt voksen rektor, med klare og ambisiøse visjoner og tiltak for implementering av en ny pedagogikk. Denne rektoren er ett av våre ledere på en god leder. Det pedagogiske grunnsynet som rektor står for er «litt som Sokrates», sier en lærer, og uttrykker dermed presist hvordan endringen utfordrer daglig undervisningsarbeid for lærerne:

«[Rektor] snakker hele tiden om at en vis mann gir ikke av sin visdom, men leder frem hver enkelt person til sin egen visdom. Altså poenget her er ikke det at vi skal drive og lære elevene alt vi kan, men vi skal lære elevene hva DE kan, rett og slett.»

Lærerstaben ved skolen kan grovt sett inndeles i to grupper; de unge og de eldre. Begge «gruppene» har stor respekt for hverandre og uttrykker gjensidig glede ved å lære av hverandre. Fellesnevneren er faglig tyngde, noe de fleste av de vi intervjuet fremhever som et særtrekk ved skolen; «vi er en fagskole». Tilsettingen av ny rektor var kjærkommen for de aller fleste. Kommunens beslutning om å modernisere skolen over i et nytt skolebygg tilkjennega muligheten til å retenke undervisningen og det pedagogiske fundamentet, og rektor ble headhunted av kommuneledelsen til å lede skolen da den tidligere rektoren sluttet. Dagens rektor har tidligere vært rektor ved en annen ungdomsskole som nå har fått status som demonstrasjonsskole, han har sin utdanning både innen realfag og pedagogikk, og har undervist i begge fagretningene både på grunnskole-, høyskole- og universitetsnivå. Både med egne og andres ord beskrives han som en solid skoleleder. I den følgende historien forteller vi om en leder som noen av de vi intervjuet beskriver som

«å ha stor kunnskap om skole»,

«som tar det ansvaret det innebærer å være leder», og som «lar sin entusiasme smitte over på folk».

5.1 Endringsprosessen slik lærere og stab erfarer den

Ideelt sett hadde både lærere og rektor ønsket seg den motsatte rekkefølgen i endringsprosessen, nemlig at en *først* hadde besluttet å gå over til en ny pedagogikk, og *dernest* hadde designet det nye skolebygget til å være et redskap i institusjonaliseringen av denne pedagogikken. En slik rekkefølge er derimot sjelden i norsk skole, da det er kommunene som eier, og dermed beslutter og utformer evt modernisering av sine skolebygg. Sånn sett må skoleledere og ansatte nærmest «ta det en får». Vår rektor ble ansatt da det nye skolebygget nesten var ferdig. Hadde han derimot blitt ansatt tidligere, hadde det vært lettere å ha innvirkning ovenfor kommunens arkitekter på hvordan f.eks. elevrommene og lærernes arbeidsplasser burde utformes. Både lærere og rektor har derimot valgt å glede seg over de nye fasilitetene og gjøre sitt beste i å tilpasse ny pedagogikk til den fysiske utformingen av lokalene. Sammenhengen mellom pedagogikk og rom beskrives slik av en lærer:

«Først og fremst så handler det om å omstille seg fra en type pedagogikk til en annen type pedagogikk. Fordi at det vi har av fysiske rom også bestemmer undervisningen vår. Så først og fremst er det en omstillingsprosess i det at vi nå skal gå inn og jobbe med elevene på en annen måte enn vi har gjort tidligere (...) så omstillingsprosessen går altså ut på å gå fra å ha et klasserom med sine noen og tjue elever, eller tretti cirka, som man ser på som sine elever, og gå mer over til at ting skal være mer åpent.»

Kjernen i endringsprosessen er overgangen fra en tradisjonell formidlingspedagogikk til en undervisning fokusert på læringsstiler. Med læringsstiler vektlegges at elever lærer forskjellig, og at undervisningen dermed må ta i bruk ulike uttrykk i læringsarbeidet. Eksempler på slike uttrykk er IKT, drama, tekst, bilder og muntlig overlevering. For læreren representerer denne endringen først og fremst at en ikke lenger står én til én ovenfor en klasse, men at læreren «flyter mer rundt», har flere elever å forholde deg til, og skal fungere som ressurs for elevens arbeidsmetode og læringshverdag. Mange av lærerne sier at dette virkelig utfordrer den tradisjonelle lærerrollen; «privatiseringen av læringsmiljøet blir borte». Følgende sitat fra en lærer og stabsansatt uttrykker kjernen i hvordan den tradisjonelle lærerrollen utfordres med overgangen til ny pedagogisk plattform:

«Ja, den største endringen, og den største utfordringen en lærer står ovenfor nå som vi går over til en skole hvor man ikke har alle de fysiske skillene, [er at] både lærere og elever må ha respekt for de mentale rammene som er der, i det åpne landskapet (...) Den største utfordringen for læreren blir jo lærerrollen, en tydelig lærerrolle (...) Uansett om elevene sitter med prosjektarbeid eller sitter med stille

lesing, så er det helt klart at læreren er der som en pedagogisk leder. Uten at han skal være autoritær så skal han ha autoritet. Og den utfordringen tror jeg blir den største utfordringen vår, for det er så enkelt nå å skli inn fra sidelinjen når elevene bare sitter der likevel. Men da blir vi utydelige som ledere. Det er livsfarlig altså, for elevene trenger en leder nå mer enn noen gang tidligere.»

Med overgangen fra tradisjonell klasseromsundervisning til nye lokaler med åpne rom og en pedagogikk som vektlegger individuell tilpasning og ulike måter å lære på, vil lærerrollen i noen tilfeller bli mer en tilrettelegger, inspirator og leder, og i andre en fagperson, veileder og mester. En slik endring krever også betydelig økt grad av samarbeid mellom lærerne ikke bare innen samme faggruppe, men også innad på de ulike alderstrinnene. Dette oppleves som utfordrende og positivt av lærerne. «Det å dra i flokk blir mye viktigere enn det noen gang har vært før», sier en lærer.

Gjennom intervjuene er vår læring at lærerne er genuint opptatt av det gode møtet med eleven. Derfor er det en del av de vi intervjuet som uttrykker bekymring over at rektor forventer at lærerne skal påta seg mer administrativt arbeid knyttet til planlegging av egen lærerhverdag. Der hvor den enkelte lærer tidligere kunne legge opp sin undervisning selv, og være alene om lærings situasjonen i et klasserom, skal lærerne nå samarbeide om å planlegge læringsmiljøet for et helt år i stedet for ukeplaner som det var tidligere. Konkret skal lærerne nå legge sin egen timeplan, eller altså halvårs- og årsplan. Følgende sitat fra en lærer gir et godt bilde på utfordringene med denne overgangen:

«En av de vanskeligste overgangene for oss var nok den overgangen; fra første skoledag så ble vi [tidligere] møtt med hver vår personlige timeplan, til nå å komme med et åpent program – 10. trinn får fylle ut resten. Veldig tidkrevende å komme igjennom.»

En annen lærer uttrykker at det å få pålagt mer administrativt arbeid rokker ved selve identiteten til en del lærere:

«(...) Jeg tror at en del føler at mye av læreryrket eller særegenheten som lærer blir litt utvasket fordi man får tildelt en del andre arbeidsoppgaver som man tidligere ikke har sett på som sine egne (...) Veldig mange er veldig opptatt av å beskytte sin egen profesjon eller det å se på seg selv som lærer, fordi det er det de har utdannet seg til å bli.»

5.2 Det gode lederskapet i endringsprosessen

Beskrivelsene over danner konteksten for «den gode lederens» arbeid med denne endringsprosessen. I det følgende gjennomgår vi hvordan lærerne og stab opplever lederens arbeid og rolle som leder for de, i en prosess hvor både læringsrommet og lærerrollen gjennomgår store forandringer.

5.2.1 Den gode lederen som faglig solid og med lang ledererfaring

Det som først og fremst karakteriserer denne lederen, rektoren, er *solid faglig tyngde og lang erfaring som skoleleder*. Både lærerne og stabsansatte uttrykker at dette er en ubetinget positiv egenskap ved rektoren, og at hans faglighet og erfaring både har vært avgjørende for deres positive holdning til endringsprosessen og bestemmende for hvordan endringsprosessen har blitt gjennomført. Under intervjuene spurte vi flere om hvem som helst kunne gjennomført den endringsprosessen de nå står oppe i. Svarene var entydige: Nei, en slik endringsprosess krever både solid faglig tyngde i kraft av at en vet hvor og hvordan en skal bevege seg fremover, samt at skoleledererfaring er kritisk viktig for å kunne koble *lederansvar* med kunnskap om den *pedagogiske hverdagen* for lærerne.

En lærer, som også jobber i stab, uttrykker at rektors faglige fundament skaper trygghet for at endringen har et fundament:

«Du vet at, hver gang vår rektor forflytter seg så har han et faglig fundament å gå videre på. Han driver ikke kenguruskole som hopper på et prosjekt som er omtalt i avisen og som man vet kan gi skolen ei stjerne. Her må man satse på et fundament ellers blir det et spark i løse luften. Og det er jo det han gjør med kvalifikasjonene han har, samtidig som han har gått gradene han også, jobbet som lærer, jobbet som rådgiver, jobbet på pedagogisk senter. Det tror jeg på altså, det å kjenne skolesystemet. For det er jo klart at det å være skoleleder er jo ikke en administrerende direktør altså.»

Alle lærerne og stabsansatte vi intervjuet ved denne skolen fremhevet viktigheten av at rektoren «kan skole», og at dette skaper trygghet. Som en lærer sier det konkret:

«Det vi har nå er en god følelse, [fordi] lederen vår har god innsikt i norsk skole generelt. Det har vært en trygghet i prosessen fra han kom.»

I Norge er det vanlig at de fleste rektorer har erfaring som lærere, og ikke minst har lærerutdanning. Likevel, de senere årene har vi sett at det også har blitt ansatt rektorer som ikke har denne pedagogiske utdanningen, men som kommer fra næringslivet. Logikken bak dette har vært at mange lederutfordringer er bransjeuavhengig, og ikke minst at også skolen har stått ovenfor krav om effektivisering på en måte som kan minne om krav en ser både i private og offentlige virksomheter. Vi skal ikke gå nærmere inn på hvorvidt det er nødvendig at en skoleleder har skoleutdanning. Når så er sagt, ved denne skolen var rektors skoleledererfaring og pedagogiske utdanning den helt klare parameteren for hvordan de ansatte både snakket om rektors håndtering av endringsprosessen, og avgjørende for at de følte seg trygg på at endringsprosessen ble gjennomført på en måte som ivaretok det helt sentrale ved en skole, nemlig møtet mellom lærer og elev. Som en lærer sa det: «Jeg får lyst til å få til noe fordi han er så god!» På spørsmål fra oss om hva det er viktig at en leder har fokus på

under en stor omstillingsprosess fremheves rektors faglige tyngde på denne måten av to lærere:

«Det er veldig lett å sammenligne med det vi gjør i klasserommet. Har du ikke et mål, og en faglig tyngde som skal til, så går det naturligvis ikke bra. Akkurat det samme gjelder nivået over også tydeligvis. Det er jo derfor det går relativt greit her nå da, i og med at vi har en leder som virkelig har faglig tyngde, og som kan det han holder på med.»

«Den rektoren vi har nå tar ansvaret som innebærer å være leder (...) gjennom den erfaringen som han har som skolelærer. Han har mange, mange års erfaring, og har alltid jobbet i skolen, og har gjort seg opp meninger om hva som er viktig og ikke. Og det klarer han fint å si ifra om. Når vi har spørsmål til han, så får vi veldig fort et svar, og slipper å lure på hva vi skal gjøre og ikke. Han leder skolen på en veldig tydelig måte når det gjelder fellestid som vi kaller det – når vi alle sammen møtes og snakker om oppgavene vi har foran oss, både praktiske og teoretiske ting. Han har et veldig klart syn, og han presenterer oss for det på en god måte. Han har et klart syn på hvordan en skole skal være. Og måten han legger det fram på så får han med seg lærerne. [Han er] tydelig i meninger på hvordan skolen skal drives.»

Vår konklusjon er at vi her står ovenfor en leder som har det vi kan kalle en «grunntone». Han vet hva han tror på, og hva han vil med overgangen til en annen pedagogikk. Hans faglige styrke og skoleledererfaring gjør lærerne trygge på at endringen er til det gode for læresituasjonen; for samspillet mellom lærer og elev. Hvordan bruker så rektor sin faglighet og ledererfaring i endringsprosessen; hva er det han gjør for å etablere trygghet, gi retning og skape motivasjon blant sine ansatte?

5.2.2 Involvering og mobilisering av lærerne

Først og fremst så har rektor invitert de ansatte til å delta aktivt i utforming av sin nye lærerhverdag, ikke bare når det gjelder å påta seg mer administrativt ansvar, men også gjennom å etablere *arenaer for refleksjon*. Det første rektor startet med da han ble ansatt var å etablere *fellestid for alle lærerne*. Det å finne ett tidspunkt i uken hvor alle lærerne kunne nås viste seg å være det som kaltes trimtid; fritid for lærerne.

«Denne tiden må jeg ha» sa rektor, «for jeg kan ikke lede denne skolen uten at jeg har noe tidspunkt hvor jeg kan snakke med folk».

Han sier at selv om det ble en del protester på å ta vekk trimtiden, valgte han å ta det for gitt at en slik ting diskuterer vi ikke; de fleste skjønner at en leder må få samlet alle sine ansatte dersom det skal være mulig å bedrive ledelse. Dette felles møtepunktet brukes til å *snakke pedagogikk*, og rektor har fått mange tilbakemeldinger på at lærerne setter veldig pris på å få anledning til å diskutere pedagogikk, faget deres! Gjennom denne arenaen har rektor fått sitt viktigste redskap, nemlig å få samlet alle ansat-

te til å formidle sine mål og visjoner for endringsprosessen, samt at de ansatte har fått satt ord på sitt syn, sin tvil og sine krav. Sammen har de da gitt konkret innhold til hva det vil si å gjennomføre endringen fra formidlingspedagogikk til en læresituasjon hvor læringsstiler, ulike uttrykk og individuell tilpasning er kjerneelementene.

Deretter inviterte rektor lærerne til å melde seg som interesserte frivillige til å delta i ulike prosjektgrupper hvis hensikt var å skape en beredskap for utvikling av nye, og forbedring av eksisterende fag på skolen. Eksempler på slike prosjektgrupper var teknologi og design, drama, skriveing, IKT og film; områder som representerer ulike uttrykk som kan brukes i læringssituasjonen. Mange lærere deltok i disse gruppene, og de fikk fritt mandat til å komme med forslag til hvordan de ulike fagområdene og uttrykksformene kunne utvikles og styrkes. Fra rektor sin side hadde dessuten prosjektgruppene en annen hensikt, nemlig å *ta den store pedagogiske diskusjonen inn i mindre fora* enn fellestidspunktet, og gradvis få lærerne selv til å eie endringsprosessen gjennom å oversette den nye pedagogikken over til konkrete forslag på fagområder.

Fellestid og prosjektgruppene har fungert som refleksjonsarenaer. Og det at rektor har skapt rom for refleksjon er noe flere av lærerne påpeker som positivt med denne endringsprosessen: Som en lærer sier:

«Rektor er en veldig god leder i forhold til å sette i gang refleksjon. Han har veldig masse vyer, veldig masse ideer, og utrolig masse tanker rundt hvordan han vil ha det, og den idéfasen og alt det der synes jeg at han er veldig god på (...)»

Felles refleksjon har også vært det viktigste redskapet for rektor til å formidle sitt syn og sin tro på pedagogikken, dvs at refleksjonen har hatt som hensikt å «lede» alle i samme retning. Som en lærer sier det:

«Jeg føler at lederen har vært leder. Han har presentert et idésett og tanker og antydnet på lengre sikt. Men det betyr ikke at han har opptrådt som enehersker. Han har presentert sine tanker og ideer og har vært opptatt av å få våre synspunkter. [Vi har hatt] faste personalmøter en gang i uka. Da kan rektor bruke lang tid på å presentere et idésett, men da får vi sjansen neste uke til å gi tilbakemelding (...)»

Selv om rektor har klare forestillinger om hvordan den nye lærerhverdagen bør se ut basert på den nye pedagogikken og at han har brukt fellesarenaene til å formidle dette, opplever de ansatte at de har hatt stor grad av medvirkning i prosessen. Som en lærer sier når vi spør om hvordan rektor jobber for å få frem tankesettet sitt:

«Nei, altså han presenterer jo planer for hvordan det kan gjøres. Han presser ikke noen former på folk nei. Men han presenterer ulike måter å gjøre det på, og lar folk få stort sett gå sine egne veier og prøve det da. Men han vet de forskjellige veiene vi kan gå, og presenterer ulike forslag. Han demonstrerer samtidig at han vet hva de handler om, så kan man velge det selv og prøve det ut selv da, i motsetning til å si «her skal det utvikles», uten å si hva vi skal utvikle og hvor vi skal

hen. Det er liksom det at han klarer å vise hva det står mellom og hva de forskjellige veiene handler om. Det er helt avgjørende.»

En annen lærer uttrykker rektors medvirkningsorientering på en veldig enkel måte:

«(...) Han er veldig god på å ikke lage løsninger, fordi han vet at løsningene blir til av de som skal være med å utforme dagliglivet her.»

Rektor selv sier at han er meget bevisst på å skape prosesser hvor de ansatte selv finner frem til veien å gå for å innføre ny pedagogikk. Som person er han tydelig, entusiastisk og trygg på egen faglighet. Han har stor selvinnsikt om at dette kan få de ansatte til å føle seg overkjørt:

«(...) Det jeg kom i skade for å gjøre på [den tidligere skolen hvor jeg jobbet], og som jeg måtte bruke lang tid på å rette opp igjen, var at jeg kom med løsningen og sa «det her kan jeg, sånn er det!» Og med det engasjementet som jeg har, og som jeg vet jeg har, så kan jeg fort overkjøre folk, ikke sant, Og er det noe folk hater, så er det jo å bli overkjørt. Så der har jeg vært veldig bevisst, og sånn sett så kan du si at jeg kanskje... at jeg tar meg litt mer tid da ... og som man sier at jeg er mer tålmodig jeg enn det lærerne her er nå. Men det er fordi at hvis jeg kommer og serverer løsningene, så går det feil (...)

Oppsummert, personalmøtene og prosjektgruppene har vært de kritiske viktige areaene for rektor til å møte de ansatte for i samarbeid å utforme innholdet i overgangen til ny pedagogikk. De ansatte har likevel aldri vært i tvil om hva rektor mener og vil få til, nemlig å komme helt bort fra den tradisjonelle formidlingspedagogikken. For å synliggjøre sitt poeng har rektor bevisst brukt noen av personalmøtene til å provosere de ansatte, særlig med å sette svakhetene ved formidlingspedagogikken på spissen. Flere av de vi intervjuet snakket en del om disse provokasjonene, og sa at det har fått noen til å føle det som vanskelig å skulle nå opp til de nye idealene om den moderne lærer. Følgende to sitater fra to lærere uttrykker dette:

«(...) Men han liker veldig godt å slenge ut brannfakler. Han gjør det med vilje for å få oss litt forbannet rett og slett. Også skal det da bli en reaksjon ut ifra det, også skal vi da komme forhåpentligvis til det samme tankegodset som han allerede er i, også skal vi da gjennomføre det han egentlig har planlagt å gjennomføre hele tiden (...)

«(...) Men han har jo en side – han prøver hele tiden å provosere oss for å bli bedre. Noen føler at det blir litt mye ris. Hele tida får man presentert ting, og føler at man ikke når helt opp. (...) Han prøver det som en bevisst taktikk for å røske litt i oss.»

Som sitatene viser gir begge lærerne uttrykk for at *rektor bruker provokasjoner bevisst* for å skape bevegelse og engasjement blant lærerne. Når vi intervjuet rektor, tok han selv opp dette med å bruke provokasjoner. Han

sier at i begynnelsen av endringsprosessen var han i hovedsak opptatt av støttefaktorer, det å bygge opp under de ansattes selvfølelse og faglige styrke som ressurser i forandringsarbeidet. Etter hvert begynte han med litt «press», dvs med å utfordre lærerne på en del antagelser og vante måter å tenke på. Denne overgangen – fra støtte til press – kulminerte på noe både rektor og de ansatte snakket om i intervjuene, nemlig «tirsdagsmøtet». Her stilte rektor opp en rekke utsagn fra forskere og pedagoger på hvor dårlig læringseffekten viser seg å være når en bruker tradisjonell formidlingspedagogikk. Hensikten med dette var å vise de ansatte at det ikke bare er rektor som stiller krav til de ansatte om omstilling, men at samfunnet også gjør det. Tirsdagsmøtet ble vanskelig for mange, og særlig for de eldre lærerne som har lang erfaring som formidlingspedagoger og synes de behersker «gammelmåten» godt. I ettertid brukte rektor derfor en del tid på å snakke med enkeltpersoner som han erfarte ble sterkt provosert eller lei seg.

Samtidig som alle de vi intervjuet gav tydelig uttrykk for at de opplever å ha medvirket aktivt i prosessen, og at deres synspunkter har blitt etterspurt og hørt på, gir mange også uttrykk for at det til syvende og sist er rektor som tar de endelige beslutningene. Rektors beslutningskraft opplevs som positiv, og nødvendig. En lærer sier det på denne måten:

«[Rektor] sa: Jeg hører på dere, men til syvende og sist er det jeg som bestemmer. Og det gikk rett hjem til meg, det var helt greit. Han tar inn våre synspunkter og vurderer de. Vi er 40 lærere med til tider 40 ulike meninger. Og det er greit at det er rektor som tar den endelige beslutningen.»

5.3 Arbeidsmiljøet: Travel entusiasme

Alle ansatte som vi intervjuet sier at skolen har et godt arbeidsmiljø. Det karakteriseres som å ha «stor takhøyde» og at «vi er et flott kollegium som trives sammen». Ut fra intervjuene lærer vi at arbeidsmiljøet har bedret seg under denne endringsprosessen. Når vi spurte en tillitsvalgt om de ansatte har jobbet mer overtid nå som følge av å få pålagt mer administrativt arbeid, og om de har blitt mer bevisst på hvilke lover og regler som gjelder for bruk av overtid, svarer vedkommende følgende:

«Nei, helt motsatt. Hvis du ikke har noen positiv følelse med det, så er det ganske tungt å jobbe en time ekstra. Men nå gjør folk det mer av egen fri vilje, fordi de synes det er morsomt å holde på stort sett, så da er det mye enklere. Så akkurat der er det VELDIG stor forskjell.»

Tillitsvalgte er klar i sin konklusjon på at de ansatte trives bedre, og har det bedre sammen på jobb nå underveis i denne endringsprosessen, enn tilfellet var tidligere. Vedkommende sier også at fagforeningen ikke har vært involvert i en eneste personalsak i løpet av endringsprosessen, i motsetning til at de tidligere hadde mange slike saker per år. Vårt inntrykk er

at både rektor og ansatte er entusiastiske over de mulighetene som nå ligger i den nye skolen, og at entusiasmen også tåler at en er travel i perioder. Følgende sitat fra en lærer som har vært ansatt i mange år uttrykker forskjellen på positiv og travel entusiasme versus stress:

«[Ektepartneren] min kommenterer at så hektisk har jeg ikke hatt det på 30 år som det har vært denne høsten. Jeg har mottatt hjertesukk; «jeg har ikke helse til dette» [sier noen kolleger]. Men det blir sagt med et smil, for det er entusiasme (...)»

5.4 Konklusjon: Å få alle til å gå i samme retning

Vår konklusjon basert på læringshistorien omkring denne omstillingsprosessen og denne ledercasen er at lederen har hatt et klart mål, og en tydelig retning for endringen, at retningen har vært tydelig pga lederens solide fagpedagogiske kompetanse og erfaring som skoleleder, og at han har iverksatt medvirkningsprosesser gjennom prosjektgrupper og felles personalmøter som et viktig redskap for å skape refleksjon og forankring blant lærerne om behovet for å endre pedagogisk plattform og læringsaktivitet i det nye skolebygget. Da vi gjennomførte våre intervjuer sto både rektor, lærere og stabsansatte midt oppe i denne omstillingen. At omstillingsprosessen gjennomføres på en god måte indikeres av hva de ansatte sier om eget arbeidsmiljø.

6. Å forberede flytting av en sykehusklinikk: «Man kan kalle det en veldig stor elefant som går rundt her...»

Denne læringshistorien handler om hvordan en klinikkleder, som er en av våre gode ledere, har jobbet for å forberede sykehusorganisasjonen sin på å skulle flytte inn i en av verdens mest avanserte sykehusklinikker. Her er det altså snakk om fysisk flytting: Alt medisinsk utstyr er av aller nyeste teknologi, likeså alle telefon- og datasystemer, den fysiske utformingen av rommene er radikalt annerledes enn tidligere ettersom klinikken skal drives etter en annen pasientfilosofi enn tradisjonen har vært, samt at interne enheter i klinikken slås sammen og at klinikken skal lokaliseres og jobbe nærmere med andre faglig-nærliggende klinikker.

Det er mye positivt med en slik endringsprosess, tenk bare på det å få gå inn i nye, vakre omgivelser om morgenen, ettermiddagen eller natta, når du kommer på skiftet ditt. Og ikke minst det å vite med sikkerhet at her tilbyr vi pasientene det ypperste, ikke bare av teknologisk utstyr og ekspertise, men også omgivelser i form av enerom, eget bad og vakker estetikk på fellesarealene. I tillegg er dette en endringsprosess som ikke vil medføre nedbemanning. Alle får beholde jobben sin, men mange må innstille seg både på nye samarbeidskonstellasjoner og kanskje gruppetilhørighet. Det er grunn til å se lyst på klinikkens fremtid, og det er da også noe av det klinikkensjefen har benyttet enhver anledning til å formidle. Til tross for det positive med å skulle få en moderne, flunkende ny arbeidsplass, har det vært nødvendig å motivere de ansatte fordi byggeprosessen har vært preget av til dels kaos, forskyving av dato for ferdigstilling, og endringer i arealutforming og utstyr. Vi lar følgende sitat være innledning til en mer utførlig historie om hvordan klinikkensjefen har jobbet for å skape oversikt, glød og konstruktivt engasjement blant de ansatte:

«Det vi gjør, hvem er det som mister jobben sin? Ingen! Det er faktisk snakk om at vi skal ansette flere mennesker. Hvem er det som går fra en dårlig... altså ifra en ny, fin tilværelse til en dårligere? Ingen! Alle sammen flytter fra gamle, traurige rom... behandlingslokaler, inn i noe hypermoderne nytt. Altså, det er Europas mest moderne sykehus vi flytter inn i, når vi flytter inn (...) Så kom og fortell meg hva dramatikken er! Det sier jeg til de ansatte. (...) Så, ikke kom og syt om endring, se på det positive... se på hvilke MULIGHETER du har, i det nye sykehuset, i stedet for å på en måte gå å føle på at dramatikken er så stor at du kanskje må gå og sykemelde deg.»

6.1 Endringsprosessen slik de klinikkansatte erfarer den

Under intervjuene med de klinikkansatte var det to områder mange fremhevet som hovedendringer i deres arbeidshverdag når de flytter inn i nytt bygg. For det første er det å lære seg å håndtere ny teknologi, det være seg både medisinsk teknologi og nye telefon- og datasystemer. For det andre er det den nye romstrukturen i det nye bygget, at større arealer brukes til fellesrom mellom pasienter og ansatte, og dermed at det blir færre kontorer og personalrom for de ansatte. Den første endringen – kravet om at alle ansatte skal håndtere nye, avanserte telefonsystemer og datatekniske løsninger – oppleves som en utfordring først og fremst i det at en skal kunne dette fra dag én av i det nye bygget, i en travel hverdag hvor det selvfølgelig er pasienten som må ha hovedprioritet. Den andre endringen – færre kontor og personalrom – snakker de ansatte om som et mulig problem først og fremst i det å kunne ha fortrolige samtaler mellom klinikkansatte, men også mellom pasient og behandler. En tredje endring i arbeidshverdagen som følge av nye lokaler er større grad av jobbbrulering. Ideen er at de ansatte skal være en ressurs som «flyter rundt» i organisasjonen, både for å oppnå større fleksibilitet og å gi et mer helhetlig behandlingstilbud til pasientene.

6.1.1 Tørrtrening: Å trene på endringen før den skjer

At de vi intervjuet er såpass opptatt av disse «ytre» endringene er ikke bare et uttrykk for det faktum at det er lettere å snakke om fysiske endringer enn om f.eks. nye samarbeidskonstellasjoner, gruppesammensetning og kollegasamhandling. En viktig aktivitet i prosessen mot innflytting i nytt klinikkbygg har vært å drive opplæring av de ansatte i bruk av telefon- og datasystemene. Denne opplæringen, som har vært et frivillig tilbud, har 360 av ca 400 ansatte deltatt på. Opplæringsprogrammet var utformet som et pilotprosjekt, hvor de som deltok fikk mulighet til først å kartlegge egne ferdigheter og kompetanse innen data, og deretter fikk opplæring til å kunne avlegge en prøve. Dette opplegget betraktes til å ha vært veldig positivt, også fordi en underveis i opplæringen fikk mulighet til å fysisk «begynne å trykke på noen knapper» på de nye systemene. Dette skapte ikke bare økt trygghet, men også nysgjerrighet på mulighetene som ligger i den gradvise overgangen til et *papirløst sykehus*, som er en av de overordnede visjonene. Klinikksjefen fikk en pris, eller utmerkelse, for dette opplegget, sier en av de ansatte som vi intervjuet.

Dette eksemplet på opplæring i bruk av de fremtidige teknologiske systemene er et godt eksempel på det vi betrakter som kjerneaktiviteten til klinikksjefens gode lederpraksis, nemlig *tørrtrening*. Følgende sitat fra klinikksjefen uttrykker kjernen i denne tilnærmingen til endring:

«Veldig mange var fokuserte på at endringene skulle komme når du flyttet inn i det nye huset, da skulle endringene komme. Og det som jeg så for meg, som kan-

skje en av de største utfordringene, var at hvis du begynner å legge alle disse endringene oppå hverandre i tid, så fikk vi et skjæringspunkt med alle prosedyrer; alle tilnærminger ville få nesten det samme skjæringspunktet i tid. Og hvis du bygger dette oppå hverandre, ble det en formidabel endring i organisasjonen over natta. Det var som jeg så det for meg i hodet mitt, nesten en sånn bryter hvor du slo over fra gammel hverdag til ny hverdag. Og jeg innså ganske raskt at denne bryterfunksjonen, den fungerer ikke. Man må tilnærme seg endringene på en annen måte. Så min tanke var at der hvor vi ser i organisasjonen vår at det vil komme endringer, hvorfor kan vi ikke da gjøre endringene i forkant i trygge omgivelser, i kjente omgivelser, som gjør at... Tanken min var at vi kan begynne å øve oss. Vi kan øve oss tørt, eller vi kan hvertfall øve oss i et miljø hvor vi vet hvem vi jobber sammen med og vi vet prosedyrene. Så denne tørrtreningen var det første som jeg måtte prøve å selge inn i organisasjonen.»

Tørrtrening, eller det å øve seg i kjente omgivelser på det som er ukjent i fremtiden, er en meget smart måte å praktisere forandringsarbeid på. For det første bidrar det til å mobilisere de ansatte til å innstille seg på de fremtidige endringene, samt at hele ideen med tørrtrening tvinger lederen til å være klar og tydelig på hvilket fokus en har på endringene. For det andre bidrar tørrtrening til å redusere usikkerhet og å gi den enkelte en positiv mestringsopplevelse gjennom å stille bedre forberedt til fremtidige endringer i egen arbeidshverdag. Trening på bruk av data- og telefon-systemene er allerede nevnt som eksempel på tørrtrening. Utover dette er det i hovedsak tre andre store områder¹ en har tørrtrent på. Den ene er å utvide kompetanseområdet til en gruppe sykepleiere og leger som skal jobbe med total kreftbehandling, i motsetning til i dag å delta på en avgrenset del av behandlingen, når en flytter inn i det nye bygget. Gjennom hospitering i andre kreftbehandlingstilbud har en dermed bygd «ferdig» både den medisinske kompetansen og delvis samhandlingskompetansen til krefteamet allerede før de har blitt et team. Det andre området er å gradere de ulike pasientene i en av de største pasientgruppene, slik at en kan ha bedre utnyttelse av det medisinske personellet. Mer konkret betyr det å være mer kritisk i forhold til hvilke pasienter som både trenger lege og sykepleier, slik at legeressursene kan utnyttes mer effektivt. En slik differensiering trener de ansatte på i dag, og høster dermed viktig erfaring knyttet til hvordan behandlingen av disse pasientene kan gjøres bedre når en flytter inn i nytt bygg. Dette «systemet» er også nybrottsarbeid med tanke på å få kunnskap om hvordan en kan vite med sikkerhet hva som er den riktige graderingen på den enkelte pasient, dvs hvilke kvalitetsindikatorer en kan bruke. Det tredje området en har tørrtrent på er å omstrukturere/slå sammen to avdelinger allerede nå, selv om den offisielle sammenslåingen realiseres når en flytter inn i nytt bygg, og dermed har en lokalisering som understøtter sammenslåingen. Gjennom å foregripe sammenslåingen får de ansatte vent seg til den nye enheten, og lederen får trent på å inneha økt ansvarsområde og endret økonomioppfølging.

¹ Vi diskuterer disse områdene kun på overordnet nivå for å opprettholde anonymiteten til klinikken.

En siste, og svært viktig del av tørrtreningen har vært å la de ansatte besøke det nye klinikkbygget mens byggingen pågår. Ettersom gammel og ny klinikk er lokalisert ved siden av hverandre, er det flere som har gått en tur på besøk nesten hver dag. Gjennom dette har de ansatte gradvis fått et klarere bilde av sin nye arbeidshverdag. Dessuten, etter hvert som bygget har blitt mer ferdig, ser en også hvilke løsninger som ser ut til å ikke fungere så bra, samt alle detaljene en har utelatt i planleggingen, men som må på plass. Slike innspill har de ansatte kommet med, både til sin klinikkssjef og til de ansvarlige for utbyggingen.

6.1.2 «Vår mann» i det store systemet

«Som å flytte fjell» tenkte vi etter hvert som vi gjennom intervjuene på klinikken ble mer og mer klar over det formidable omfanget av hva det vil si å for det første bygge et nytt sykehus, og for det andre fysisk flytte en klinikk med over 400 ansatte, samt medisinsk og teknisk utstyr over i dette nye bygget, *samtidig* som at pasientene skal håndteres prompte idet de skrives inn. Bygging av nytt sykehus er en lang prosess med mange aktører og interessenter involvert. Selv om denne store prosessen har hatt et uttalt medvirkningsfokus, var det likevel mange av de vi intervjuet som gav uttrykk for at dette var mer uttalt enn en praktisk realitet. Følgende sitat uttrykker dette:

«(...) hele sykehusprosessen fra starten av, altså sykehusmiljøet har jo blitt totalt overkjørt. Det har vært andre, knappest noen helsepersonell som har fortalt oss hvordan vi skal ha det på det nye sykehuset (...) Det er tredd nedover hodet på oss. Det som jeg tror er litt sånn kjennetegnet for folk som jobber i helsevesenet, det er at vi tar'n altså. OK, sånn blir det, dette kan vi ikke lenger gjøre noe med, og så skal vi vende dette til noe positivt.»

Vi skal ikke i denne læringsprosessen diskutere hvorvidt medvirkningen for de sykehusansatte under planlegging og bygging av det nye sykehuset er godt nok ivaretatt eller ikke. Vår ledercase handler ikke om dette. Derimot handler det om den siste delen av sitatet ovenfor, nemlig hvordan klinikkssjefen har jobbet for å bevare, eventuelt utvikle de ansattes innstilling og kultur for å «ta'n». Dette uttrykket betyr å ikke bruke negativ energi på å protestere på, og motarbeide en beslutning tatt på høyere nivå, men isteden mobilisere positiv energi til å snu beslutningene til sin fordel. Det er her viktig å vite at eieren av sykehuset er på et langt høyere organisatorisk og politisk nivå enn selve sykehusledelsen. Og vår klinikkssjef er én av mange i sykehusledelsen igjen. Under han finner vi igjen avdelingsledere, seksjonssjefer, ulike profesjoner av ansatte, osv. Veldig forenklet kan en si at det er sykehuseieren som legger alle føringene på hvordan det nye sykehuset skal være, det er myndighetsnivået som bevilger penger til utbyggingen, sykehusledelsen er operativt ansvarlig og den enkelte klinikkssjef er ansvarlig for klinikkens forsvarlige drift og budsjettoppnåelse.

I dette store systemet, og til dels kaotiske prosessen, har klinikk-sjefen vært «vår mann», sier flere av de vi intervjuet. Følgende sitat er fra en lege:

«(...) som ledertype så er han på en måte «vår mann». Han er på en måte vår, ja vår mann fullt og helt, ikke på en måte. Jeg tror ikke han oppfattes som ledelsens mann altså. (...) istedenfor å si at «sånn blir det! Sånn som vi hadde før, det er bestemt!», så sier han isteden «Hva kan vi gjøre ut av dette?», «hva synes dere?», «hvordan kan vi få dette til å fungere?» Det er jo en helt... altså du snur på flisa, og gjør at folk blir motivert for å finne løsninger, fremfor å bare stirre seg blinde på problemene.»

En annen side ved å være «vår mann» er at de ansatte opplever klinikk-sjefen til å ha oversikt over den totale prosessen; å ha blikket både oppover og innover i egen klinikk og å være på «riktig plass», som følgende sitat uttrykker:

«[Prosesen] er nå så langt håndtert, synes jeg, veldig bra fordi at han har vært veldig synlig både for oss, men også for den prosessen som går over oss igjen også. Så han er liksom på plass der hvor han bør være på plass også.»

En fellesnevner for alle som ble intervjuet er at de fremhevet klinikk-sjefen som en leder med stor evne og vilje til å motivere de ansatte til å ta ansvar, til å utforme løsninger og til å gi uttrykk for sin mening. En viktig karakteristikk ved hans lederpraksis er altså å motivere de ansatte gjennom medvirkning. Medvirkning her blir å påvirke innenfor fastlagte rammer ettersom eier og utbygger av sykehuset befinner seg på et høyere nivå og langt fra arbeidshverdagen til de klinikkansatte. Som sitatet over viser, tar denne medvirkningen form av å få de ansatte til å tenke løsninger i stedet for å la seg overmanne av det som allerede er besluttet. Flere av de vi intervjuet snakket om dette som at «klinikk-sjefen krever at vi tar ansvar». Følgende fire sitater gir alle uttrykk for hvordan klinikk-sjefen har uttrykt at de ansatte må tørre å gjøre seg synlig ovenfor det større systemet:

«vi er i alle fall oppfordret av klinikk-sjef, som er min nærmeste leder da, at vi må være på banen, være mer synlig, og være offensiv i forhold til de [som sitter på høyere nivå og tar de store beslutningene] (...) og det har vi gjort det siste halvåret, vi har vært der, selv om prosessen nå har vært utsatt og utsatt, så prøver vi å være synlig. Sånn at vi er der og er interesserte, og etterspør deres kompetanse, de som er rundt oss. Og det går på logistikk, lageroppfylling, steril-sentral, på apotekvare, flytting i alle skap, ikke sant?»

«og det [å oppfordre de ansatte til å ta ansvar selv for at deres interesser skal ivaretas i den store prosessen med sykehusbygging] er på en måte klinikk-sjefens rolle i det her, hvor han leder en relativt stor klinikk, med 5 seksjoner, eh...400 ansatte. Relativt stort areal man skal inn i ikke sant. Så har jo han på en måte sagt veldig klart fra at seksjonene og postene må ta ansvar altså. Og oppfordrer oss til å gjøre det. Og i de grader, i de tilfeller vi føler det har vært konfliktstoff, eller ting som

vi har følt at «her må vi kjempe», ikke sant, så kan vi komme til klinikksjef, og så kan vi få støtte hos han, og få han til å kjøre saken videre. Samtidig som han også har sagt, ikke sant, at det er en del rammebetingelser som er lagt, og det kan vi nå ikke gjøre noe med, det løpet er kjørt. Så får vi flytte inn og så får vi se hvordan det fungerer, og så får vi ta [å se hvordan det går] når vi først kommer inn i det huset og når det blir vårt, så gjør vi med det hva vi vil, ikke sant. Altså, den type signal er jo på en måte den eneste fornuftige måten å forholde seg til situasjonen på slik jeg ser det.»

«(...) han har på en måte ansvarliggjort oss. Han har på en måte dratt oss inn i prosessen, også har han sagt f eks «[din seksjon] skjer det ingenting med hvis ikke dere aktiviserer dere, gå å se hva som skjer borti bygget», ikke sant. Og det er noe som vi alle har gjort, gått borti bygget, vært med i prosessen, sett hva som skjer, og fulgt med, (...) og det at han på en måte ansvarliggjør nedover, litt det der som du sa om tillit, det er litt sånn, det er din butikk, «det er ditt ansvar, så kommer du til meg når det er store problemer». Han har stor tillit til at vi løser problemene på en riktig måte.»

«ja, og han sier jo også at «det er dere som vet og kjenner hvor skoen trykker, det er dere som må selge inn det til de som skal samarbeide med oss», istedenfor å gå via han. Han har jo verken kapasitet eller kunnskap til å ta den biten.»

Ut fra det vi lærte gjennom intervjuene med de ansatte, er en viktig karakteristikk ved klinikksjefens gode lederpraksis å ansvarliggjøre de ansatte gjennom å ha respekt for, og tiltro til deres jobberfaring, kompetanse og meninger. En av de lederne han jobber nærmest med har vært ansatt ved klinikken i mange år og har lang ledererfaring. Denne lederen sier at klinikksjefens evne og vilje til å lytte til andres erfaring og synspunkter er noe av det som imponerer mest. Også andre ansatte gav tydelig uttrykk for at klinikksjefen viser at han har tiltro til deres synspunkter og ser på de ansattes erfaring som en viktig ressurs i bygging av en ny klinikkorganisasjon. «Han er veldig glad i menneskene rundt seg», er det én som sier. Klinikksjefens lederpraksis oppleves altså som nær og imøtekomende, noe følgende to sitater er et uttrykk for:

«(...) jeg har jobbet her siden 1976, og det er første en gang en leder har spurt meg om hvordan jeg har det. Altså, jeg trodde han kom og spurte om jobben min, og da sa han at det er jeg ikke interessert i, jeg vil høre hvordan DU har det. Og det har jeg aldri opplevd noen gang før.»

«[Hans beste egenskap er] at han får med seg folket. Han er folkelig, han snakker med alle. Det virker som han er på talefot med alle. Eller kanskje ikke talefot, men han snakker med alle hvis det faller seg sånn. Uansett hvem det er og hvilken posisjon man har...»

Allmannamøter og jevnlig *avdelingsmøter* med klinikksjefen til stede er viktige og systematiske arenaer klinikksjefen bruker for å informere alle ansatte om utviklingen i byggeprosessen, for å invitere de ansatte til å finne løsninger på utfordringer, og til å lytte på de følelser mange ansatte har knyttet til den store endringen som ligger foran dem. Samtidig til-

bringer han mye tid ute i organisasjonen, og snakker med de ansatte. Klinikksjefen selv forklarer at dette er en viktig side ved hans måte å bedrive lederskap på:

«Det er sånn at hvis jeg sitter på kontoret, så sitter jeg på kontoret utenom arbeidstiden (...) Jeg føler at jeg må være ut i enhetene jeg, på dagtid. For å treffe folket, for å kommunisere budskapene mine, og for å på en måte føle hva som nå butter, og hva som går bra, i hver enhet. For det her svinger ikke sant. Den her enheten går bra eller dårlig. De ulike varierer ikke sant. Så det er masse sånne forskjeller gjennom denne her organisasjonen, og for å på en måte forså det, så må du være der ting skjer.»

6.1.3 Å synliggjøre sin akilleshæl

Klinikksjefen har solid ledererfaring. Han er ikke utdannet medisiner, men har helsefaglig bakgrunn. Dette at han ikke er lege, men likevel leder for en stor klinisk avdeling, omhandler den store debatten på mange sykehus, nemlig hvilken fagkompetanse en sykehusleder skal ha. Vår ledercase, klinikksjefen, sier at det å være ikke-medisiner har gjort det helt nødvendig å være tydelig på sin akilleshæl, og dermed invitere de ansatte til å bruke og formidle sin kompetanse slik at klinikksjefen kan ta de riktige avgjørelsene:

«Jeg kommer jo da inn i en stor klinisk avdeling som en ikke-fagperson. Jeg definerer meg som det (...) Så jeg kan ikke stå på barrikadene og si at sånn skal vi gjøre det pga at min faglige erfaring tilsier at sånn og sånn er best, det kan jeg ikke si. Jeg er nødt til å få med meg fagpersonalet på å se på muligheter og endringer, så er det fagpersonalet som må presentere faglige data og si til meg at dette høres fornuftig ut, dette kan vi gå med på. Så det blir å tørre å synliggjøre sin akilleshæl da, og la organisasjonen være klar over at hvis jeg skal ta en beslutning, er det viktig at jeg får presentert fagaspektene på en slik måte at det er forståelig for meg, og at jeg får presentert fagmomentene i en slik setting av fagfolket får en følelse av at de har vært med og drevet prosessen og at de har hatt en mulighet til å påvirke, de har blitt hørt, man har fått presentert data, man har fått lov til å være med å diskutere (...)»

Klinikksjefen bedriver ledelse gjennom å være tydelig på sine sterke og svake sider. Han sier selv at «alle i organisasjonen her er jo fullstendig klar over at jeg ikke kan ta tunge, kliniske avgjørelser». Dette gjør at han samarbeider svært tett med fagpersonalet, og at viktige deler av lederskapet gjennomføres i team. Av de vi intervjuet, som selv hadde lederansvar for en seksjon eller avdeling, sa alle at de jobbet godt og tett med klinikksjefen. En viktig del av dette er å hele tiden sitte på samme informasjon om utviklingen i byggeprosessen, det være seg både arealutforminger, kontakt med andre klinikker som skal inn i samme bygget, og ikke minst å forholde seg til alle kontrabeskjedene om f eks ferdigstillestidspunkt en har hatt underveis. Følgende sitat uttrykker hvordan klinikksjefens

involvering av de andre lederne skaper et felles ansvar for å finne gode løsninger på ting som oppstår underveis i byggeprosessen:

« (...) altså for oss på ledernivå tror jeg har fått informasjon akkurat i det øyeblikket han har fått det altså. Altså, sånn at han på en måte har dratt med oss i sin egen frustrasjon, eller sin egen sånn «nå er det snudd, nå må ting gjøres annerledes», ikke sant. «Dette må vi løse sånn og sånn», og da har du på en måte... Altså, det er ikke noe som en fjern ledelse har bestemt.»

Ut fra det som er diskutert så langt er det rimelig å konkludere med at klinikkjefen utøver lederskap gjennom, og sammen med sine andre ledere og medarbeidere, og at han bruker medvirkning og ansvarstaking som bevisste strategier for å skape motivasjon og entusiasme for den store jobben som ligger foran dem; nemlig selve flyttingen og det å få en ny organisasjon på plass. Når det gjelder de endelige beslutningene av en viss størrelse, er det likevel klinikkjefen som tar disse, og dermed også de eventuelle konfliktene dette kan medføre. Følgende replikkveksling mellom to ansatte gir oss et godt innblikk i balansen mellom å lytte til de ansattes synspunkter, men samtidig være det flere av de vi intervjuet betegner som handlekraftig og beslutningsdyktig:

- 1) «(...) han er handlekraftig. Liksom sånn, han hører på, når vi sitter på møtene, så hører han på argumentasjoner, også sier han: «ja men så gjør vi noe sånn da.»
- 2) «Ja, sånn som jeg ser det, så er han veldig sånn lyttende. Han kan sitte og høre på en lang diskusjon frem og tilbake, uten å i det hele tatt si noen ting selv, bare lytter.»
- 1) «Ja...og så plutselig sier han: «ja, men ok, er det ikke greit at vi gjør sånn da?» Han har ganske stor evne til å konsentrere seg om hva som blir sagt da.»

6.2 Konklusjon: Å tåle kaos

Det bygges ikke nye sykehus hver dag. Derfor har en heller ikke all verdens erfaring med å kunne forutse hva som vil skje underveis. Det vil være mange beslutninger som endres, mange beskjeder som må sendes kontra, mange detaljer en ikke får svar på før det nesten er for sent, og mange ubesvarte spørsmål om hvordan arbeidshverdagen egentlig vil bli en dag i fremtiden. Gjennom intervjuene har vi lært at mange opplever denne endringsprosessen som ganske kaotisk, uforutsigbar og litt skremmende. Samtidig har vi lært at klinikkjefen oppleves som trygg å ha, han informerer kontinuerlig, han motiverer, han hjelper negative tanker over på en bedre vei, og han er tydelig på at han trenger å ha alle med seg dersom denne klinikken skal bli så god som de drømmer om. Kort sagt; klinikkjefen jobber hver dag med å rydde i det kaoset de omgir seg med, og motiverer de ansatte til å gjøre endringen til sin egen gjennom å bruke

deres kompetanse, erfaringer og følelser. Følgende sitat fra en lege oppsummerer denne konklusjonen:

« (...) Og det er jo nettopp det er med det kaoset med informasjon altså, hva som skal skje, og hvordan ting blir, og problemet her har jo vært at hvem er det som har visst det, ikke sant? Det er jo knappst slik at [utbygger og eier] har visst det selv engang. Så vi har levd i en situasjon hvor det har vært mange uklårheter. Og da blir jo utfordringen for klinikkjefen, det er jo på en måte å holde motivasjonen vår oppe, slik at vi ikke blir dritforbannet av alt det surret. Og det synes jeg han har taklet veldig godt da. Jeg synes at han har på en måte snudd disse flisene på en ganske elegant måte. Hvor han på en måte sier... appellerer til vår dyktighet, altså, «vi ordner opp», «vi fikser dette her». Litt sånn motiverende på det å «stå han av» [tåle] føler jeg.»

Selv sier klinikkjefen at han trives med endring. Han karakteriserer seg som engasjert, et begrep også flere av de ansatte bruker for å karakterisere han. Klinikkjefen tror det er fornuftig å dele ledere inn i to grupper: De som trives best med daglig drift, og de som trives best med endring og kaos. Følgende sitat uttrykker tankene hans:

«Men den daglige driftslederen tror jeg skal på en måte være.. skal være trygg, og skal være kjent, og være veldig forutsigbar... Jeg må på en måte spille på en del andre slike parametere... jeg må ha en interesse.. jeg må ha motivasjon. Og jeg må ha en glød for det jeg holder på med. Altså, jeg må ha en genuin drivkraft, i å være en leder, innenfor... tid, rom og sted... som fanger meg nå, ikke sant? Og hvis jeg ikke har den interessen, og motivasjonen med å stå i en ledelseshverdag, som organisasjonspsykologene definerer som kaos.. altså kaosteorien slår inn her for fullt. Hvis du ikke liker å være leder i kaos... Så har du heller ikke noe stimuli i hverdagen din (...) Så.. det blir på en måte å kjenne på seg selv... altså, hvor er det du liker å spille ball hen? Og... det er klart at.. når det liksom.. når det er litt røre, og det er litt energi... og ikke minst moment i saken. Så er det som på en måte trigger meg (...) Så å hele tiden være i en bevegelse, og klare å holde organisasjonen i bevegelse... du sånn.. går i frontalangrep ikke sant... nei! Det gikk ikke... men da må du forsøke å få organisasjonen til å prøve noe annet. Da prøver vi den innfallsvinkelen.. nei det gikk ikke det heller... men da prøver vi den da... Altså, det å hele tiden se at folk hever blikket, og ser fremover, og er løsningsorienterte, og ikke på en måte blir redd for utfordringene, det er en tilværelse jeg synes er kjempemotiverende å jobbe i.»

Endringsprosessen som har vært beskrevet i denne læringshistorien har vært litt kaotisk, og vår vurdering er at de ansatte har opplevd klinikkjefen som en «rydder», slik at arbeidshverdagen har blitt skjermet for alt for mye støy. Av sitatet over ser vi at klinikkjefen trives i kaos og får energi av de utfordringene dette gir. Å ha en slik innstilling har nok vært viktig som leder i denne endringsprosessen, og en lege vi intervjuet sier sågar at klinikkjefen er et ledertalent som en ser altfor få av i norske helsevesen.

7. Sammenslåing av skoler: «Kunnskapens høyborg mot skiftenøkkel og pensel»

En skole trenger ikke være som den alltid har vært. Denne læringshistorien, og vår ledercase handler om en rektor – men noen ansatte kaller han gjerne administrerende direktør – som de siste 5–10 årene har vært ansvarlig for å slå sammen seks videregående skoler. Noen av lærerne gikk fra å ha 20 kolleger og til nå 220. Bygningsmassen er omfattende, delvis ny og delvis geografisk spredt. Men den pedagogiske plattformen er den samme for alle uansett om det er skiftenøkkel, pensel, gitar eller bøker som er arbeidsredskapet for eleven. Utover at alle lærerne og stabsansatte har fått nye og flere kolleger, har vært gjennom en stor identitetsendring knyttet til å ikke lenger være en yrkesskole eller et gymnas og møter en større elevmasse hver dag, har også skoleorganisasjonen gått over til å bli teambasert. Teamorganiseringen er nært knyttet til den nye pedagogiske plattformen. Fra tidligere å bedrive tradisjonell formidlingspedagogikk, hvor faglærere innen samme fag jobbet tett sammen om å gjøre og planlegge undervisningen, er lærerteamene nå satt sammen ut fra klassetrinn. Dette betyr at teamene er tverrdisiplinære, og ledes av en teamleder. Over teamlederne er det igjen områdeansvarlige. Skolen har nesten blitt som en «bedrift»; det er ikke lenger nok å si «jeg jobber på skolen»; en må spesifisere «hvor på skolen», sier en av de vi intervjuet.

Beslutningen om å slå sammen de seks skolene er et fylkespolitisk vedtak. Vår ledercase, rektoren, har vært den operative ansvarlige for å gjennomføre dette. I tillegg er han øverste pedagogiske leder ved den nye, store skolen. Med sin posisjon i fylket tilbyr ikke skolen bare «tradisjonell» undervisning som er fast fra år til år. Skolen jobber nært opp mot markedet, f.eks. næringslivet, med å opprette fag som kan styrke utviklingen av nye bedrifter. I tillegg har de en stor enhet for voksenopplæring og annen kursvirksomhet. Andre «skolefag» endres også ofte i takt med hva elevmassene etterspør og søker seg til. Med status som demonstrasjonsskole har skolen også vært et utstillingsvindu for besøkende fra hele landet som ønsker å lære både om pedagogikken, teamorganiseringen og hvordan sammenslåingsprosessen har blitt gjennomført. All denne innovative aktiviteten koster naturligvis penger og krever at skolen tiltrekker seg finansiering og interessenter. Dette har vært en viktig jobb for rektoren, en del av lederjobben som egentlig går i motsatt retning av å være pedagogisk leder og jobbe «innover» i skolen. Her ligger også grunnen til at både rektor selv, og de vi intervjuet, brukte begrepet administrerende

direktør for å beskrive en viktig del av lederrollen under denne omstillingsprosessen. «Dette har jo nesten blitt som en bedrift», sa en av de vi intervjuet.

Vi starter denne læringshistorien med å si en del om hvordan rektor har jobbet gjennom sammenslåingsprosessen, hvilken læring han og organisasjonen har gjort seg underveis og hvilke grep som ble gjort. Denne dimensjonen i endringsprosessen utgjør mye av det arbeidet de ansatte tenker på som rektors rolle som administrerende direktør. Deretter går vi mer inn i den pedagogiske hverdagen for rektor og de ansatte for å se på hvordan undervisningshverdagen har endret seg som følge av sammenslåingene, og hva som betraktes som de største utfordringene fremover.

7.1 Læring fra sammenslåingsprosessene

Seks skoler blir ikke til én over natta. Rektor begynte i stillingen sin tidlig på 90-tallet, og da sto de midt oppe i den første skolesammenslåingen: Yrkesskolen og husflidsskolen ble slått sammen. En kan bare tenke seg til hvilken identitetsutfordring dette var, og selv om de to skolene var fysisk atskilt med et par minutters gåavstand, ble det mye diskusjon om hvor den ene, felles flaggstangen skulle stå. *Utarbeidelse av et felles verdidokument* ble, om ikke redningen, så i hvert fall en løsning som kunne brukes som et styringsverktøy. Dette dokumentet inneholdt det beste av det beste, dvs at en tok med seg videre de gode sidene ved hver av skolene, og ut fra dette utarbeidet «et felles gode». To sider var viktig for at verdidokumentet skulle være levende og ha styringskraft. For det første brukte rektor og ansatte ved hver av skolene god tid på å lage det. «Jeg tror verdidokumentet som ble vedtatt var utkast nummer 34 eller noe sånt», sier rektor. For det andre var det et dokument som fokuserte på felles *verdier*, ikke felles kultur. Det er stor forskjell på dette. Rektor sier han tror det var veldig lurt å gå ut og si at, selv om de to skolene nå skal være én, er det lov å være forskjellig. I så måte skulle felles verdier «styre» forskjelligheten.

Neste sammenslåingsprosess var at det tidligere gymnaset skulle slås sammen med yrkesskolen. Igjen var dette et politisk vedtak, som skapte stor motstand blant de skoleansatte. Kampen sto mellom «Kunnskapens høyborg mot skiftenøkkel og pensel», som en av de vi intervjuet karakteriserer det. I denne sammenslåingsprosessen ble det etablert en midlertidig administrasjon, og de fleste administrative stillingene ble utlyst. Vår ledercase søkte som rektor igjen, og fikk jobben blant annet i konkurranse med de tidligere rektorene ved skolene. I sin beretning om sammenslåingsprosessene forteller rektor at han faktisk har søkt på jobben sin mange ganger!

Under denne sammenslåingen ble det startet opp arbeid med å få til felles lokalisering, og da benyttet rektor samtidig anledningen til å «ta ned gamle kulturer», som han selv sier det:

«Og så kom det en sånn sammenbyggingssak, og i forbindelse med det, så fant i alle fall jeg gode grunner til å ta ned kulturene. Altså å starte på scratch igjen. For at jeg kunne ikke holde på med det her, jeg sa vel det ganske tydelig at hvis jeg ikke fikk til det der, så kunne jeg finne meg noe annet å gjøre. Og jeg mente det, det var ikke bare som en trussel. Og da sa jeg «OK, jeg tror at vi må ta ned alle kulturene, og så se om vi klarer å få til en felles plattform igjen.»

Det finnes ikke noen fasit for hvordan en «tar ned» kulturer. Måten de gjorde det på her var å lage noe felles, nemlig en felles pedagogisk plattform. Slik rektor så det var dette vinn eller forsvinn: Greide de å utarbeide et felles pedagogisk fundament, kunne skolene gå sammen inn i fremtiden, hvis ikke vet en ikke hvor det hadde brakt dem i dag. Arbeidet med å utforme pedagogikken ble i hovedsak gjort av en arbeidsgruppe bestående av lærere som hadde meldt seg frivillig. De lærerne vi intervjuet i denne undersøkelsen tenker tilbake på dette som at lærerne hadde stor påvirkning og medvirkning i denne prosessen gjennom sine «representanter» i arbeidsgruppen. Skoleadministrasjonen holdt seg på avstand, noe som ifølge rektor var nødvendig:

«Så den prosessen startet med en arbeidsgruppe som var sammensatt av alle interessentene, så nær som administrasjonen. Vi holdt oss, klokkelig tror jeg, litt tilbake og sa at «OK, nå får dere arbeidsbetingelser og ikke alt for god tid, men dere skal lage en pedagogisk plattform for den sammenslåtte skolen i [stedsnavn].» Og det gjorde de, og tempo, tempo, tempo...i forhold til den erfaringen av at hvis det drar ut i tid, så blir arbeidstakerne trøtte.»

I tillegg til at en arbeidsgruppe fikk hovedansvaret for utarbeidelsen av en ny pedagogisk plattform deltok alle ansatte på planleggingsdager og forelesninger for å få inspirasjon og ny kunnskap. Rektor involverte også de ansatte i å utforme en ny organisasjonsstruktur for den sammenslåtte skolen, en prosess som medførte mange og lange spennende diskusjoner om hva en vil oppnå med en struktur. Fordi, en struktur betyr ingenting hvis du ikke i forkant har en gjennomtenking av hva en vil oppnå med, og i organisasjonen. Det at de i forkant hadde utarbeidet forslag til en ny pedagogisk plattform var altså avgjørende. Som rektor sier:

«Og når man på en måte har vedtatt en felles plattform, så kan man bygge et hus. For da vet du hva du skal bruke det til. Du kan bygge en organisasjonsstruktur fordi du vet hvordan du må organisere for å få gjort jobben. Og da kan du sette inn folkene. Og det her, det tror jeg er...jeg tror at det er viktig i sånne prosesser at man fristiller folk, og så plukker man ned det man kan plukke ned, og så kan man bygge det opp igjen. Og da stiller alle likeverdig oppi det her altså. Men så få du et problem igjen da, når man skal sette inn folkene. Hvem skal man sette inn hvor? Det er noen som mener at de har hevd på [stillinger]...osv.»

Vi er nå inne på litt av kjernen i denne sammenslåingsprosessen, nemlig at det ikke var seks skoler som ble til én, men heller at én stor skole ble bygd opp. Det er stor forskjell på dette. Dersom en slår sammen organisasjoner bare «på kartet», men ikke benytter anledningen til å endre de grunnleggende måtene en organiserer arbeidet på og samarbeider om å nå organisasjonens målsettinger på, vil sammenslåingsprosessen bli en forhandlingsprosess om å opprettholde den enkelte organisasjons egenart. Sammenslåing gjennom å bygge en ny organisasjon innebærer også mye forhandling, men på en annen måte. Som vi ser av sitatet over ble det i denne prosessen fristilt mange stillinger, dvs at mange av de ansatte faktisk måtte søke på sine stillinger på nytt. Prosessen ble gjennomført på ulikt vis, blant annet gjennom at de ansatte hadde medarbeidersamtaler med rektor eller annen leder og fikk ønske seg tilbake til egen jobb, eventuelt en annen stilling. Lignende prosess har også blitt kjørt senere når flere skoler har blitt slått sammen, og en har da i større grad benyttet seg av ekstern konsulent som tar hånd om å gjennomføre samtaler med ansatte. De ansatte vi har intervjuet synes rektor har håndtert slike prosesser meget godt, og skryter av at han også har innsett behovet for å bruke eksternt hjelp i dette arbeidet.

Sammenslåingsprosessen har tatt lang tid, innbefattet flere steg, og medført store endringer for de skoleansatte. «Man må understreke at det var jo veldig mye motstand blant enkelte da», sier en lærer når vi spør om prosessen. Vi tror det er umulig å komme utenom motstand, men at spørsmålet er hvor stor plass du som leder velger å gi den. Vi tror også det er mye godt lederskap i å erkjenne at det alltid vil gjøres feil, og at dette er greit så lenge en forsøker å lære av de. Selv sier rektor dette om motstand mot sammenslåingsprosessen:

«(...) jeg tror at... i prosesser med sammenslåinger, det kan jeg være helt sikker på, at det aldri blir helt riktig. Uansett hva du gjør så blir det noe som er feil, og oppleves som feil. Og kanskje er det sånn at folk må ha det sånn...at de må faktisk si at: «Jaja, hadde det ikke vært for det så...»Ikke sant? Det må man kalkulere med.»

Rektor er likevel tydelig på at det ville vært umulig å realisere målsettingene med sammenslåingen dersom motstanden hadde fått gro og leve over lang tid i organisasjonen. Beslutningen om sammenslåing var politisk, og målsettingen var å spare penger, tilby bedre pedagogikk, og fremstå som en moderne, attraktiv skole. Dette var en beslutning både rektor og de ansatte måtte forholde seg til, og gjøre noe positivt ut av. Beslutningen ville ikke reverseres; endringene hadde kommet for å bli. På en måte tvinger du da organisasjonen til å redusere sin motstand, men samtidig mobiliserer du til å tenke positivt og ta grep om egen fremtid. For rektor var det viktig å synliggjøre at han var avhengig av at de ansatte spilte på samme lag:

«Et av de grepene som jeg gjorde i denne prosessen, det var å prøve å holde fokus på at det her...det her på en måte...går som planlagt, det går ikke over. Og de som ikke finner ut om «det her kan vi leve med», de må enten finne seg noe annet å gjøre...eller ett eller annet. Så vi kjørte faktisk en rettssak for å få en ut, en lærer (...).Det var nødvendig det. Og jeg tror det også var nødvendig som en prinsippsak da, at det på en måte ikke bare var gitt at man skal kunne gå i gangene og ikke gjøre jobben da. Og det medførte vel kanskje at noen fant ut at de skulle slutte. Og det medførte at noen på en måte suttet og trodde at det gikk over. Og det medførte at folk ble litt urolig når, i alle fall ikke jeg da orket å bruke noe mer energi på de som ikke ville (...).»

Akkurat dette, at man som leder må tydeliggjøre for de ansatte at «endringen ikke går over» tror vi er veldig viktig. Av sitatet over ser vi også at rektor egentlig ba de ansatte om å foreta et aktivt valg i forhold til om de ønsket å være med arbeidsplassen inn i fremtiden eller ikke. De aller fleste vil alltid det, uansett endring, men ved å ha en bevisst gjennomtenking tror vi at de ansatte som står oppe i en omfattende endring i større grad greier å mobilisere positiv energi og deltagelse i endringsprosessen.

Beretningene over gir oss et lite innblikk i noen av «slagene» og kjernen ved den store sammenslåingsprosessen. Vår ledercase, rektoren, har vært øverste leder nesten hele denne tiden. Mye av jobben har vært litt som en administrerende direktør, ifølge noen av lærerne. I resten av denne læringshistorien skal vi se litt på det indre livet på den store skolen, hvordan arbeidshverdagen har blitt påvirket for lærerne og hvordan de ansatte opplever rektoren som en leder i daglig arbeidssituasjon. Følgende sitat fra en lærer uttrykker de to retningene denne «utradisjonelle» rektoren jobber:

«Han er jo rundt og organiserer, han selger jo skolen, han skaffer penger, og han markedsfører og selger linjer, starter linjer. Så det er den biten. Han er utadvendt. Så det føler jeg er mer det en administrerende direktørstilling ville ha vært. Den pedagogiske lederen, det er jo den skal dra lasset innad, få startet ny pedagogisk plattform som er under revidering nå og...samkjøring der, hvordan skal vi drive den.»

7.2 Hvordan endringene har påvirket arbeidshverdagen til lærerne

Gjennom intervjuene med de ansatte opplever vi at endringsprosessen som en *sammenslåingsprosess* i stor grad er internalisert. Denne endringsprosessen omhandlet i hovedsak to områder: For det første var det sammenslåingen av skolene, og for det andre var det utarbeidelse av ny pedagogisk plattform og innføring av teamorganisering for å realisere de pedagogiske målsettingene. Det er det siste området de ansatte er mest opptatt av. Sammenslåingen synes de var en prosess som rektor og ledelsen for øvrig håndterte bra, til tross for at det var stor motstand i begynnelsen. Likevel, en av de vi intervjuet husker han sa til rektor ved en an-

ledning: «Det forundrer meg at du har fått til så mange endringer med så lite bråk».

Et punkt de ansatte trekker frem som positivt var en utenlandstur for alle ansatte med den hensikt å etablere samhold og styrke limet mellom en kollegagruppe som i stor grad var ny for de aller fleste. Følgende sitater forteller hvordan de ansatte opplever at en slik tur ikke bare har en funksjon i forhold til å skape felles identitet, men også at det er et uttrykk for raushet fra ledelsens side; at det faktisk investeres noe i å etablere fellesskap:

«I forhold til den personalturen vi hadde i fjor høst...Det var jo det at de prøvde å blande oss, ikke sant. Altså slik at vi som var sammen til daglig ikke bare var sammen da, men at de blandet oss litt sånn. Så da merket vi da at det var virkelig mange greie folk utenfor vår gruppe også.»

Skoleledelsen fortsetter å prioritere en årlig felles personaltur for alle 220 ansatte. Med en så stor kollegagruppe, og med en stor bygningsmasse som gjør at folk ikke ser hverandre så ofte i en travel arbeidshverdag, oppleves slike «happenings» som svært positive for de ansatte med tanke både å kjenne på fellesskapet, og også å bli bedre kjent som fagpersoner. Alle de ansatte vi intervjuet sier at det at de kan bruke penger på slike turer er et uttrykk for at rektor er flink til å skaffe økonomiske midler. Dette gjelder ikke bare for storstilte personalturer, følgende sitat uttrykker at det også er lett å få tilskudd til å gjennomføre ting på de ulike teamene:

«Når det gjelder ressurser så tror jeg det har vært viktig for ledelsen at vi har hatt litt romslig økonomi, for det føler jeg at det har vært. Rektoren er sikkert ganske slik til å få penger utenfra (...) Det at han [rektor] kunne gjennomføre en sånn utenlandstur ikke sant? Og, hvis det har vært noe som har vært viktig for det teamet å få, så har det vært penger til det. Så endringsvilligheten...jeg tror omstilling i trange tider ville vært mye vanskeligere kanskje. Hvis vi skulle skjært ned og sagt opp folk, så hadde det blitt kjempebråk. Omstillinger bør være litt sånn romslige for personalet.»

Vi tror også at omstillinger må være litt romslige. I sitatet over sier denne læreren at romslighet fra ledelsens side genererer endringsvillighet hos de ansatte. Det at en såpass stor sammenslåingsprosess har forløpt uten store, vanskelige og fastlåste konflikter kan selvfølgelig forklares ved at ingen av de ansatte skulle miste jobben sin. Samtidig, som lærer på videregående nivå vil antallet klasser hvert år være avhengig av søkermassen og elevenes etterspørsel etter tilbud. Dette gjør at noen lærere alltid vil gå sommerferien i møte uten å være helt sikker på om, og hvilken jobb de har til høsten. Utfordringen med overtallige lærere er et område de vi intervjuet synes rektor har håndtert meget godt opp gjennom årene. «Han er veldig flink til å finne alternativer til folk som blir overtallige» sa flere. De uttrykte også at dette gjorde at de har tillit til han.

7.2.1 Teamorganiseringen

I arbeidshverdagen er det overgangen til teamorganisering som representerer den største endringen for lærerne. Denne organiseringen, som i hovedsak går ut på tverrdisiplinære team som følger alderstrinnene, oppleves i hovedsak som en fornuftig måte å nå de pedagogiske målsettingene på. Det lærerne derimot savner er mer kolleganærhet alle lærerne imellom, og at en ikke bare blir prisgitt sitt eget team. To lærere har følgende dialog når vi spør om teamorganiseringen er positiv:

«Ja, hvis det fungerer ting der så er det jo veldig positivt. Men samtidig så er det også mye mer sårbart hvis det ikke fungerer. For da er du jo liksom en så liten gruppe sammen. Det tror jeg mange har...de savner litt av det sosiale som du hadde når de var på [en av de tidligere skolene], hvor man hadde et personalrom hvor det var samlet 20–30 stykker på en gang. Nå sitter folk mye mer rundt omkring...så den der kontakten der savner folk litt da.»

«Det er akkurat det samme som vi føler litt på, for vi ligger utenfor, vi er ti lærere som er for oss selv nedi der. Så vi savner fellesskapet med resten av skolen og føler oss mindre og mindre som en hel skole. Så har jeg også inntrykk av at de forskjellige teamene oppå her også isolerer seg. Så vi savner det store fellesskapet. «

En utfordring knyttet til «det store fellesskapet» er at en i den nye skolen ikke har et fornuftig areal som kan brukes som personalrom for alle lærerne. «Der føler jeg at det er noe vi har mistet», sier en lærer vi intervjuet. De ansatte opplever at det var rektors beslutning å ikke ha ett felles personalrom, med den begrunnelsen at lærerne skulle være i fellesområdene sammen med elevene. At det er positivt både for lærer og elev å være mye sammen er åpenbart, samtidig sier altså lærerne at det er viktig å ha en arena hvor en bare kan være lærer og hvor en kan møte hele kollegagruppen mer eller mindre samtidig. Lærerne sier at både teamorganiseringen og størrelsen på skolen er et viktig argument for felles personalrom, og én lærer sier at hun også synes folk var mer slitne de første to årene etter at ny lokalisering hadde redusert muligheten for lærerne til å trekke seg litt unna. De ansatte mener at ledelsen gjorde en feil når de besluttet å ikke ha ett felles personalrom lengre:

«Det var jo en feil som ledelsen gjorde, det å kjøre gjennom det. Man brøt med noe som fungerte veldig bra. Og nå er det vanskelig å få opp igjen også, for når det etter hvert ble team, så ble teamene splittet og så satt man i sine arbeidsrom og tok kaffe ikke sant? Så vente man seg til det, så er det veldig vanskelig å kutte ut den vanen igjen da. Vi mistet litt av den der tverrfagligheten også.»

7.2.2 Lærerne savner større nærhet til rektor i arbeidshverdagen

I avsnittet over uttrykker flere av sitatene sårbarheten ved teamorganiseringen, at teamet blir overlatt til seg selv. En av de vi intervjuet sier at rektor skulle jobbet mer med å kvalitetssikre det som skjer i teamene. I dag er det 17 team ved skolen. «Det har blitt 17 forskjellige måter å løse

ting på» sier vedkommende. Hvert team har en teamleder, og flere team er organisert i områder. Teamlederens rolle er «alt fra å betale regninger til å motivere og dra i gang pedagogiske prosesser og se litt fremover» sier én teamleder vi intervjuet. Vedkommende sier også at dialogen med øverste leder er god og nær. Samtidig sier nesten alle de vi snakket med at de *savner at rektor er nærmere i arbeidshverdagen*:

«Det er ikke sånn at jeg personlig savner han mye mer i hverdagen, men på teamet og sånn så er det noen som mener at ledelsen ikke er til stede. Vi har jo andre ledere, områdeledere og teamledere og sånn noe. Men det er jo noen som mener at rektoren skal være rundt oss hver dag. (...) jeg tror ikke han har helt den store oversikten over hva som skjer i det daglige på alle plassene.»

«Han er veldig flink til å få tak i penger som du sier. Han er veldig flink med kontakter og sånn. Han får til veldig mye. Men så er det noen, tror jeg, som savner det at han ikke er mer ned på grasrota skulle jeg til å si. At han ikke kommer bortom oss, ikke sant, og spør «hvordan går det med dere, og hvordan har dere det», og sånn ikke sant.»

«Han er veldig utadrettet, og for oss i staben så er han en god leder. [Men noen av lærerne synes] at han er litt for utadrettet og at han bruker for lite tid på skolen.»

Når en skole har blitt så stor og er «som en bedrift» som noen har uttrykt det, endres også nærheten mellom leder og ansatte. I en skole er dette kanskje ekstra utfordrende fordi rektor har hatt, og delvis fortsatt har, så sterk posisjon som skoleleder. Rektoren ved denne skolen er klar over utfordringene med å ha nærhet til lærerne, men sier samtidig at han er avhengig av å bygge et lederteam av teamlederne og områdelederne, slik at ledelsen blir gjennomgående og ikke avhengig av én person. Rektoren mener dette er en endring som bryter med mye av kulturen i norsk skole:

«Ja, det er en sånn kulturgreie i norsk skole, rektoren er den som bestemmer...Sånn er det ikke her. Og da, hvis du må inn til rektor med alt mulig, så går det ikke. Så det å få folk til å skjønne at områdelederne har alle mine fullmakter, det er en jobb som må gjøres (...) rektorrollen den har forandret seg, den er utrolig forandret. Det handler om å være like mye ute som inne, kanskje veldig mye ute, der verden foregår, med rammebetingelser, deltagelse i nærings- og samfunnsliv (...) Så jeg tror ikke det går an å være så mye inne som man ønsker.»

Med denne «kulturrendringen» er vi igjen tilbake til balansegangen mellom å være administrerende direktør og pedagogisk leder. Vår ledercase er litt av begge deler, men kanskje er det fordi rollen som administrerende direktør er såpass uvant innenfor norsk skole at det er den vi ser best i denne læringshistorien. Uansett, som leder synes de ansatte stort sett han har gjennomført denne endringsprosessen på en god måte. Særlig synes de han har vært solid i måten han har håndtert verden utenfor skolen på, skaffet penger på, promotert skolen, og gjort den til et fyrtårn både lokalt og nasjonalt. De ansatte sier han er utadvendt, engasjert, lyttende, visjonær, ambisiøs og at han tenker kollektivt. «Det er ikke noe lang vei til

hans kontor», sier en vi intervjuet. Det er heller ikke noen tvil om at han er glad i skolen, som to lærere sier det:

«Jeg tror han er veldig glad i skolen, og ønsker det at skolen skal framstå som noe positivt. Også er han også veldig opptatt av de elevene som kanskje ikke roper høyest og som kommer lengst her i verden. Og det er en litt god egenskap med han, det synes jeg.»

«For meg så har han vært en motivator og en lederskikkelse. Slik jeg ser han så brenner han jo for skolen sin 24 timer i døgnet. Han er en ganske spesiell person. Så jeg vet jo at bakgrunnen hans...han var jo en vanlig lærer her, så andre kan kanskje ha et annet syn på det. Men jeg tror alle er ganske enig om at han er en ganske flink leder altså.»

Selv sier rektor at han tror han først og fremst er god til å tenke lange tanker, og at han klarer å holde ganske mange baller oppi liftet samtidig uten at han får problem med det. Han sier også at han er veldig stolt av skolen og av de folkene som jobber her. Han tror de ansatte oppfatter han som utålmodig, resultatorientert og uredd. Når vi spør rektor om hvilket råd han ville gitt til en annen leder som står ovenfor samme endringsutfordring som han nettopp har jobbet seg igjennom, er det først og fremst det å få grobunn for «lange tanker» han fremhever:

«Jeg tror jeg ville gitt råd om å prøve å få mer feste i organisasjonen, for lange tanker. Få mer informasjon ut, og være sikker på at den er riktig. Også er det noe med tempo, ting tar lengre tid enn det man tror. Hvis man tror at en lærer i en organisasjon kan endre seg ganske fort, så kan man ta feil.»

Vår ledercase, rektoren, er svært engasjert i skolen, og sier selv at «det er steikartig å være rektor på denne skolen. Den gleden av jobben, og det å ha så mye flotte folk rundt seg, det er vanvittig godt». For han er tydelig på at endring handler om folk, og om at folk må føle eierskap til endringsprosessene:

«Uansett hvordan virksomhet man driver med, så må også de ansatte ha følelse av at de eier de utfordringene som skjer. Det må være det første som man må ha på plass altså. Også med tanke på de lederne som skal gjennomføre dette. Man må føle av man eier det.»

7.3 Konklusjon: En skole med endringsberedskap

Norsk skole har, og vil fortsatt være i stor forandring med reformer og krav om kontinuerlig utvikling av pedagogisk arbeid og skoleorganisering. Både rektor og de ansatte ved denne skolen ser at skolen deres er trent i forandringarbeid og har endringsberedskap for fremtiden. Gjennom intervjuene hører vi at de ansatte opplever at rektor har vært riktig mann på riktig sted: «Jeg tror ikke vi har vært der vi er i dag, både med

ryktet vi har og mer til, uten at vi har hatt en sånn leder». Gjennom utadrettet jobbing mot kommune og politikere har skolen både fått økonomiske midler og blitt demonstrasjonsskole, og gjennom kollektive prosesser hvor de ansatte både har fått forme endringsprosessen og endringer i arbeidshverdagen sin har rektor vært en viktig pådriver i å utvikle en «foregangsskole». «Jeg er veldig stolt av å jobbe her», sa én vi intervjuet.

8. Omstilling av renholdet på et sykehus: «Hvor hadde vi vært hvis vi hadde tenkt at alt var mye bedre før?»»

Å gjøre rent er ikke lenger hva det en gang var. Denne læringshistorien handler om hvordan en renholdsleder ved et sykehus, en av ledercasene på den gode lederen, har jobbet med omstillingen av Renholdsavdelingen. Omstillingen har vært omfattende ettersom den både har medført teknologiske endringer i form av overgangen til mikrobasert renhold, samt en organisatorisk endring med overgangen til en teambasert arbeidsorganisering. For renholdspersonalet representerte omorganiseringen store endringer, og mange var da også skeptiske til de forestående endringene. I dag derimot, opplever både ansatte og renholdslederen at endringsprosessen har vært vellykket.

Denne læringshistorien belyser hvordan lederen har jobbet alene, og sammen med sitt lederteam bestående av renholdsledere, for å oppnå det positive resultatet. Renholdslederen har ikke så lang erfaring innen renholds-faget. Ledererfaring har hun derimot mye av, men da først og fremst fra barnehage. Hennes formelle utdanningsbakgrunn er som førskolepedagog, og inngangen til sykehusorganisasjonen gikk via en barnhage tilknyttet sykehuset. For renholdslederen har det derfor vært viktig å jobbe tett sammen med sitt lederteam ettersom de har solid renholdskompetanse. Renholds-faget har hun også lært mye om gjennom å lytte til sine ansatte, og å være nysgjerrig på hva de kan. «Hun hører etter når du snakker til henne. Hun er villig til å lære», sier en av de ansatte vi intervjuet. Renholdsavdelingen har over 70 ansatte som har sitt daglige virke spredt over store arealer på sykehusets ulike avdelinger og enheter.

Renholdslederen ble «headhunted» til Renholdsavdelingen for å arbeide med et forbedringsprosjekt hvis målsetting var å redusere det høye sykefraværet ved avdelingen. Tilnærmingen som ble brukt i dette arbeidet med sykefraværsreduksjon var å tilrettelegge renholdet bedre for de medarbeiderne som hadde vært sykemeldte på grunn av slitasjeskader. Gjennom nytt utstyr og nye renholdsmetoder ble det mindre fysisk anstrengende å utføre arbeidsoperasjonene, og slitasjen i arbeidshverdagen ble redusert. Omleggingen av det teknologiske utstyret for renhold gav raske resultater i form av redusert sykefravær, noe som etter hvert førte til at mikrobasert renhold ble innført for alle ansatte på Renholdsavdelingen.

For å få det nye renholdet til å fungere best mulig, sto renholdslederen i bresjen for beslutningen om å innføre teambasert arbeidsorganisering ved Renholdsavdelingen. Målsettingene med team var å få en mer effektiv arbeidsorganisering, la renholderne ha mer medbestemmelse i daglig arbeidssituasjon, få økt fleksibilitet gjennom mer samarbeid om renholdsoppgavene, samt få bedre kvalitet på renholdet. Teamene skulle være mest mulig selvstyrte, og forventningen fra ledelsens side var at hvert enkelt team skulle organisere arbeidet i forhold til det renholdet de var ansvarlig for totalt sett. Per i dag befinner organisasjonen seg ennå i startgropa på teambasert organisering. Både renholdslederen, lederteamet og de øvrige ansatte sier veien fortsatt er lang å gå for å få teamene til å bli selvstyrte. *Prosesen* med å innføre team derimot, oppleves som svært positiv, og læringen fra denne belyses nærmere i denne læringshistorien.

Også tidligere, riktignok med en annen renholdsleder, hadde en forsøkt å innføre teambasert arbeidsorganisering ved Renholdsavdelingen. Dette hadde vært en vanskelig prosess for de ansatte, og det ble da heller ikke innført team den gangen. Motstanden blant de ansatte var derfor meget stor når renholdslederen i samarbeid og enighet med sitt lederteam lanserte ideen om at en skulle prøve en gang til. Som vi skal se videre i denne læringshistorien måtte renholdslederen og lederteamet være varsom, lyttende, grundig og inkluderende dersom de skulle lykkes med innføring av team.

8.1 Hvordan renholdslederen og hennes lederteam har jobbet med innføring av ny teknologi og ny arbeidsorganisering

Gjennom intervjuer med ansatte, renholdslederen og hennes lederteam, har vi lært at prosessen med å innføre ny renholdsteknologi og ikke minst innføring av teambasert arbeidsorganisering først og fremst karakteriseres ved *bred involvering og medvirkning* av de ansatte, *kontinuerlig informasjon* til de ansatte underveis i prosessen, av *tålmodig lederskap* og av *refleksjonsarenaer*.

8.1.1 Involvering og medvirkning

Da Renholdsavdelingen skulle gå over til å bruke nytt utstyr og nye metoder for renhold, sto det helt sentralt i renholdslederens tilnærming at renholderne måtte være delaktige i prosessen. Renholdslederen sier følgende om dette:

«Og det som var helt sentralt, dette skulle være et prosjekt som renholderne skulle være delaktige i. For at dette skulle ha en funksjon så var de nødt til å eie [prosessen], de var nødt til å se gevinsten for seg selv.»

I intervjuet med renholdslederen er det én ting som går igjen i hennes måte å tenke innføring av endring på, nemlig at en leders funksjon og ansvar er å synliggjøre hvordan endringene vil lette arbeidshverdagen til de ansatte. I sitatet over uttrykker hun det som «å se gevinsten for seg selv», og i sitatet under, som uttrykker hvordan hun startet opp da hun ble ansatt for å få redusert sykefraværet, snakker hun om «å få det ned på det nivået som betyr mest for folk»:

«Vi skulle ikke snakke om sykefravær, vi skulle ikke snakke om effektivitetsøkning, men vi skulle snakke om at deres hverdag ble bedre. For å liksom få det ned på det nivået som betyr mest for folk. Hvordan har jeg det på jobb? Og trygge dem på at det vi ønsker er å gjøre hverdagen bedre.»

Det å få de ansatte til å eie endringene og å se gevinsten av den i egen arbeidshverdag krever åpenhet fra ledelsens side, og at de ansatte medvirker i utforming av endringene. I kjølvannet av innføring av ny renholdsteknologi ønsket renholdslederen å innføre team. Én av begrunnelsene for dette var å etablere økt fellesskapsfølelse og samhold blant renholderne, noe renholdslederen anså som viktig ettersom de er en yrkesgruppe som jobber spredt over store arealer og har jobbet alene. Det var derimot liten tvil om at det forrige forsøket med å innføre team, den gang med en annen leder, hadde vært lite vellykket. En av renholdsoperatørene beskriver den forrige prosessen som at «de fikk trødd det nedover hodet». Med bakgrunn i disse erfaringene så renholdslederen, vår ledercase, på det som kritisk viktig å finne ut hvordan den forrige prosessen ble gjennomført, og å lære av den. Hun gav også uttrykk ovenfor de ansatte at hun respekterte deres tidligere negative opplevelser, som en renholdsoperatør sier:

«(...) hun skjønte at vi hadde jobbet før i team, og at det var negativt fra begynnelsen. Hun skjønte det og prøvde å si at det blir bedre og det blir annerledes enn det var før. (...) hun var ganske flink til å forklare så folk ikke skulle tenke på det negative [fra forrige gang]. Hun sa at «tenk ikke på team som det var, vi skal prøve å finne ut det som skal bli nye team.»

Før prosessen med å innføre team kunne starte, var det viktig for renholdslederen å finne ut hvorfor det var så stor motstand mot teamarbeid blant de ansatte. Dette «kartleggingsarbeidet» er selve kjernen av denne endringsprosessen, fordi kartleggingen involverte de ansatte i stor grad og respekterte de ansattes tidligere erfaringer. Lederen sier følgende om dette arbeidet:

«Det var team som på en måte vekket alt det negative, og da var vi nødt til å slippe alt vi hadde i hendene, og gå inn og ha møter med...ha smågruppemøter, rett og slett hvor den enkelte ble spurt: Hva betyr team for deg? Hva ligger i begrepet? Hva kan et team være? Hva skal til for at det med team skal være vellykket for deg? Det var mange sånne spørsmål. Og så samlet jeg all den dataen vi hadde og hadde en presentasjon for renholderne og sa, «Dette har dere sagt om team. Dette

er dere redde for. Dette har dere sagt kan være noe dere kan være med å prøve ut en gang til.»

Vår vurdering av det renholdslederen gjorde her var å hjelpe de ansatte til å sette ord på frykten, og samtidig få de til å selv definere innholdet i teambasert arbeidsorganisering på *deres* arbeidsplass. Renholdslederen presenterte altså ingen ferdige løsninger, ingen fasit på hva teamorganisering er, og ingen fasit på at team nødvendigvis er det eneste saliggjørende. Det å være så grundig i denne forfasen av endringen er noe vi synes karakteriseres renholdslederen, at hun vil *forstå* hvilke erfaringer og synspunkter de ansatte har fra før, før eventuell endring innføres.

Det var særlig to ting de ansatte var opptatt av, og det var hvem de skulle være på team sammen med og hvilket område de skulle ha ansvaret for å renholde. Her fikk de ansatte komme med sine ønsker, i prioritert rekkefølge. Og så langt det lot seg gjøre fikk alle jobbe i team sammen med noen de hadde ønsket å jobbe sammen med, noe som gjør at de fleste av de vi intervjuet sier at innføringen av team har vært positiv. Den dagen teamene skulle presenteres ble renholdslederen møtt om morgenen med at en ansatt spurte om hun hadde det godt med seg selv i dag. Igjen ble det demonstrert hvor viktig det var som leder å holde det en lover og vise at en hører på de ansatte, sier renholdslederen i intervjuet med oss:

«Vi må ta høyde for hva de har sagt at de ønsker, og vi må vise at vi hører på de, og tar de på alvor. Vi må bevise det!»

Sammensettingen av teamene ble presentert i et auditorium med alle ansatte til stede, og stemningen var meget spent. Renholdslederen beskriver reaksjonen på følgende måte:

«De var så spente og nervøse, og vi fikk mange kommentarer slik at vi visste at det lå en nervøsitet i gangene. Men når teamene var på plass og ble presentert, så viste det seg at mange pustet lettet ut, og var fornøyd.»

De ansatte opplever at de er tatt med på råd denne gangen, mens de ved forrige omlegging til teamorganisering ikke ble involvert i prosessen. Som en operatør sier:

«Og vi har vært med på å ønske oss områder, og arbeidskolleger å jobbe samme med. Vi har satt opp en del sånne felles målepunkter alle sammen, vært da i større grupper. Vi har fått samlet en del sammen og lagd en del forskjellige mål. Så har vi samlet det i stort forum, og så har vi da blitt enige i det forumet om hvilke mål vi skal gå for ikke sant. Føler vet da, altså jeg tror da at den inkluderende biten har vært til stede denne gangen. Forrige gang så ble det nærmest bare sagt at sånn skal det være.»

En renholdsoperatør sier at renholdslederen er «veldig hyggelig», mens den andre renholdsoperatøren i samme intervju sier følgende:

«Hun er den hun er, og det kunne vært en annen person som kunne kjørt en helt strak linje og ikke hørt oss i det hele tatt.»

En grunntone i det arbeidet renholdslederen har gjort for å involvere og motivere de ansatte til å delta i utformingen av egen arbeidshverdag, er at hun er glad i folk og ønsker å bygge selvtillit i sine ansatte. Holdningen hun har til sine medarbeidere sier mye om hvordan hun har klart å skape økt motivasjon og stolthet hos medarbeiderne:

«Og det er klart at det å være renholder, det har tradisjonelt vært et lavstatusyrke. Det jeg oppdaget når jeg kom inn her var at det fantes masse kompetanse, folk som hadde vært her i veldig mange år. Noen hadde tatt fagbrev, og ikke minst masse kompetanse rundt dette med sykehusrenhold, som jo er spesielt. Sånn at vi begynte å jobbe på mange felt egentlig, både i forhold til å gjøre renholderne stolte av den jobben de gjør. [Og så] fikk vi ut masse informasjon, vi har jo intranettet her, altså det var viktig å få ut informasjon til andre ansatte [ved sykehuset] om renholders arbeidshverdag. Og det ble vellykket. Så vi sendte ut: «Når gav du din renholder er blomst? Hva heter renholderen din?»

En kan altså si at endringsprosessen med å innføre ny renholdsteknologi og teambasert arbeidsorganisering var en prosess, som gjennom stor grad av involvering av de ansatte, også hadde som formål å sette renhold på det store sykehuskartet, å profesjonalisere og gi økt makt til renholderne som en viktig yrkesgruppe ved sykehuset. Endringsprosessen har da også fått stor oppmerksomhet utenfor Renholdsavdelingen, ikke minst fordi de gikk i nært samarbeid med en leverandør av renholdsteknologi for å utvikle mikrobasert renhold. Renholdsavdelingen har i så måte vært en «lead user» for denne leverandøren, og det arbeidet som er gjort har fått stor oppmerksomhet i leverandørens nettverk.

8.1.2 Kontinuerlig informasjon

En annen viktig karakteristikk ved denne endringsprosessen er at de ansatte har fått god og mye informasjon underveis i hele prosessen. Dette er noe som fremheves av de ansatte vi intervjuet, og som de synes er meget viktig for at en endringsprosess skal oppleves som positiv og vellykket «Det er klart at informasjonen har vært bedre denne gangen» sier en renholdsoperatør som sammenligner forsøkene med å innføre team. Samme operatør sier at det er ikke det at møtene har vært så lange, men de har vært korte og ofte, og alle sammen har blitt informert samtidig. «Da unngår du korridorpraten etterpå», sier vedkommende. En annen operatør sier at «jeg synes hun er veldig flink til å informere, og har hatt masse møter før det ble endringer». Informasjon er det som de aller fleste som blir «utsatt» for endringer snakker om. Som arbeidsforskere ser vi at det egentlig aldri kan bli nok informasjon. Forklaringen tror vi er enkel, nemlig at det å få informasjon har en bearbeidende effekt, informasjonsprosessen blir de ansattes mulighet til å komme stadig nærmere et bilde av

hvordan endringene vil påvirke meg og min arbeidshverdag. En renholdsoperatør vi intervjuet sier det på denne måten:

«Men det viktigste for en leder det er å sørge for at alle mennesker blir informert. Og at det blir forklart for deg, hvis de trenger mer [informasjon], hvorfor de ikke får og hvorfor de får. Snakke og prate sammen, det synes jeg er det viktigste, slik at de ansatte ikke lurer på hva er det neste [som skal skje].»

Gjennom intervjuet med renholdslederen opplever vi at hun snakker om det å gi informasjon som det å være *tydelig*. Hun opplever selv at hun er tydelig, og dette er en av hennes sterkeste sider. Særlig viktig synes hun det er å være tydelig på hvilke målsettinger en skal oppnå med endringene, og formidle tydelig hvilke krav hun setter til sine medarbeidere. Dette er også informasjon, informasjon om gjensidige forventninger.

8.1.3 Tålmodig lederskap

Lederen opplevde at gjennomføringen av teamarbeidet ikke gikk like fort frem som opprinnelig planlagt, tidsskjemaet sprakk. Underveis ble det klart at dersom de skulle lykkes med innføringen av team, måtte de gå ett skritt tilbake og ta seg tid til å forstå de ansattes skepsis. Renholdslederen var i utgangspunktet svært ivrig etter å holde tidsplanen, men i samråd med lederteamet rundt seg måtte prosessen skyves fra før, til etter sommerferien. Det renholdslederen så på som viktigst var å holde det de hadde lovet, nemlig at teamene skulle være ferdig satt sammen før sommeren. Når dette ikke gikk, var det viktig for henne å gå ut i organisasjonen og forklare hvorfor de trengte litt mer tid, og at hun var lei seg for at de ikke holdt tidsplanen de hadde lovet. I denne prosessen erfarte renholdslederen at det er viktig at man som leder lytter til organisasjonen og tør å snu en avgjørelse fordi signalene ute i organisasjonen tilsier at dette er mest fornuftig.

«Det jeg har lært i denne prosessen» sier renholdslederen, «det er å ha evnen til å snu en avgjørelse som man er fryktelig ivrig etter å komme i gang med».

I ettertid er også renholdslederen overbevist om at innføringen av en teambasert organisering ikke ville vært like vellykket dersom de ikke hadde tatt seg nødvendig tid til å involvere de ansatte til å komme frem med sine bilder av fordelene og ulempene ved team. Renholdslederen uttrykker det på denne måten:

«Vi hadde ikke vært der vi var hvis vi ikke hadde gjort det på den måten [involvert de ansatte]. Hvis vi hadde kjørt løpet i januar, og bare kjørt forbi all den uroen vi hørte. Så hadde vi ikke vært der, det er ikke tale om. Men jeg kan ikke si at vi er i mål enda heller da. Kanskje kommer vi aldri dit heller. Så hvor vi er i dag, altså vi er en organisasjon som skal jobbe på den måten fremover. Også får jeg håpe da, at etter hvert forstår flere og flere dette.»

Å håpe at stadig flere ansatte vil forstå mer etter hvert krever også at man som leder er tålmodig. I en stor organisasjon er det umulig å forvente at alle ansatte har skjønt innholdet i, og rekkevidden av en omfattende endring, samtidig. En viktig lederfunksjon er å la organisasjonen få tid til å modnes, tid til å få internalisert endringene. Derfor må kanskje endring også alltid sees på som en prosess som ikke kan ha et klart tidspunkt for avslutning, men at de overordnede målsettingene er det som styres etter og som en bruker som sjekkpunkt for å stadig etablere bedre forståelse blant de ansatte. I neste avsnitt skal vi se at i denne endringsprosessen ved Renholdsavdelingen brukes det også mye tid i form av felles møtepunkter på dette med å skape en felles, omforent forståelse av hva en egentlig ønsker å oppnå.

8.1.4 Refleksjonsarenaer

Både de ansatte og renholdslederen sier at de har, og har hatt, mange møter underveis i prosessen, møter hvis hensikt ikke bare er å dele informasjon, men også å jobbe frem en forståelse av hva en holder på med. For renholdslederen er det viktig å hele tiden «ta temperaturen» på hvor organisasjonen befinner seg, og å gjennom samtale mellom ledere og ansatte få satt ord på hva er det som er bra med dagens arbeidssituasjon, og hva er det som må endres. På denne måten blir møtene en refleksjonsarena. Følgende sitat fra renholdslederen viser hvilke spørsmål de jobber med på de månedlige møtene med teamene:

«Det gjør vi jo [sjekker om folk er på samme nivå/sted i endringsprosessen] i disse møtene vi har med renholderne hver måned. For det har vi, det har vi hatt hele veien, helt fra starten med mikro og til nå. Og det kommer vi til å fortsette med. Så nå har vi hatt det i forhold til teammøtene, og da har vi plukket ut noen, hvor vi sjekker ut hvordan var dette? Og hva gjør vi videre? Og da har det også vært i forhold til hvor skal lederne være hen?»

Gjennom intervjuene med renholdslederen slår det oss hvor mange spørsmål hun stiller i sin lederpraksis. Dette ser vi i avsnittet hvor vi beskriver hvordan de ansatte har vært involvert i utformingen av teamene, og vi ser det i sitatet over om hvordan de jobber på møtene. Å stille spørsmål avstedkommer kravet om et svar, enten fra lederen selv eller fra de ansatte. Det er mye lettere å engasjere de ansatte i utformingen av en ny arbeidshverdag gjennom å stille spørsmål om hva de ønsker og hva de er redd for, kontra å skape engasjement gjennom at lederen forklarer og beskriver. Spørsmål igangsetter refleksjon og stillingtagen. Når vi spør renholdslederen om hva hun har lært av denne endringsprosessen, sier hun at det å ta seg tid til å kartlegge nåsituasjon, både før og under en endringsprosess, er svært viktig. Først og fremst er det viktig for å sikre at de gode sidene ved dagens arbeidspraksis ikke hives på dør i et utslag av endringskåthet:

«(...) drive kartlegging, hvordan er det nå? Hva kan vi ta med oss videre av det som er bra av det som er nå. Og hva må vi gjøre av endringer for å få dette til? Jeg tror det at den kartleggingsbiten i forhold til hva som er bra i dag, det er smart å ta med (...)»

8.2 Har arbeidsmiljøet blitt påvirket?

Medarbeiderne ved Renholdsavdelingen sier de har et godt arbeidsmiljø, og at de trives på arbeid. Sykefraværet ble halvert etter at de ansatte begynte å arbeide med nytt renholdsutstyr. Lederen tror ikke at dette bare skyldes at de har fått nytt utstyr som forebygger slitasjeskader, men at det like mye skyldes den oppmerksomheten som renholderne har fått av ledelsen, samt fra andre ved sykehuset, gjennom de informasjonskampanjene de har hatt om renhold ved sykehuset. Renholdslederen synes det er vanskelig å svare på om arbeidsmiljøet har bedret seg som følge av endringsprosessene de har vært gjennom. Hun opplever at det varierer veldig hvordan folk trives på arbeid og tilhørigheten oppleves ulikt – noen har tilhørighet til Renholdsavdelingen, andre til teamet, og noen til den avdelingen de har renholdet på.

En side ved renholdslederens lederpraksis, som fremheves av de ansatte som positivt i denne endringsprosessen, er hennes evne til å fokusere på det positive. «Hun er jo veldig ivrig på at vi skal prøve å være positivt innstilt til nye ting da, og at alt er mye lettere hvis man er positive til ting», sier en av renholdsoperatørene vi intervjuet. Renholdslederen er enig i dette, og sier hun vurderer det som sin styrke å få frem andre perspektiver når en står fast i negative tankemønstre. Samtidig er hun tydelig på at hennes kanskje dårligste egenskap nettopp er å takle personer som «alltid ser det negative i ting». Konflikter derimot, synes hun ikke er vanskelig å takle. Følgende sitat fra renholdslederen uttrykker hvordan hun tenker om eget lederskap:

«(...) Konflikter synes jeg ikke er vanskelig, for det at det handler i veldig stor grad om å lytte til de ulike perspektivene og prøve å få til å se hverandre. Det synes jeg egentlig jeg har fått til veldig mye. Men det jeg overhodet ikke takler, og da går jeg rett og slett i baklås, det er når folk bare ser hindringer og ikke vil.»

Kanskje er det nettopp renholdslederens evne til å se på konflikter som anledninger til å bli kjent med flere sider av en sak, som gjør at ingen av de ansatte vi intervjuet sier noe om at det har vært vonde konflikter i denne endringsprosessen. Renholdslederen fremstår som modig, og samtidig krevende når hun fokuserer på at alle må se det positive i endringer. Under intervjuet med henne spurte vi om hva som gir henne motivasjon og engasjement til å være leder, hvor følgende sitat og svar viser at hun trives i endring og krever engasjement av de ansatte:

«Få til noe sammen med andre, absolutt. Men jeg har lest et eller annet sted i forhold til endring, jeg husker ikke hvem som har sagt det, men et eller annet om at i seilskutetida, så stod ikke sjømenn på brygga og ventet på godt vær, de lærte seg å seile. (...) Det er innfallsvinkel som de aller fleste går inn i. Bli stående igjen på brygga og la oss andre seile, så gjør det da, men da står du igjen. Vi andre må ut og seile, både i storm og finvær, vi må ut.»

Sitatet over uttrykker kjernen i renholdslederens lederpraksis i denne endringsprosessen, nemlig tydelighet, målbevissthet og kanskje uredd. De ansatte sier hun er handlekraftig, tydelig, lyttende og involverende. Selv sier renholdslederen at de egenskapene hun setter mest pris på ved seg selv er nettopp det å lytte og å involvere sine medarbeidere, samt at hun er tydelig, blid og omgjengelig. Gjennom intervjuene er vi også ganske sikker på at hun som leder holder det hun lover, og at hun gjør det hun sier. Arbeidsmiljøet ved Renholdsavdelingen oppleves som godt, og de ansatte ser på endringsprosessen som godt ledet og gjennomført.

8.3 Konklusjon: Involvering som nøkkelen til suksess

Renholdslederen har lyktes med å snu motstanden som de ansatte hadde til endring, både i forhold til bruk av nytt renholdsutstyr, og i forhold til teamarbeid. Det har hun greid, fordi hun har vært tålmodig underveis i prosessen, hun har vært tydelig, og hun har klart å motivere de ansatte gjennom medvirkning.

Et fellestrekk ved renholdslederens lederpraksis er at hun *vet hvordan lederskap virker*. I prosessen med innføring av team ba hun ikke de ansatte eksplisitt om å involvere seg, isteden ba hun om deres erfaringer, følelser og ønsker. Renholdslederen vet at denne yrkesgruppen ikke har mye erfaring i å medvirke i utformingen av egen arbeidshverdag, derfor må medvirkning læres. Dette krever tålmodighet fra en leder, og kunnskap om hvorfor arbeidskulturen er som den er. Når en involverer de ansatte, må en også holde det en lover, noe som har vært viktig for renholdslederen. Igjen, lederskap virker sterkt, og krever en bevisst gjennomtenking fra lederens side om hvor og hvordan hun ønsker å sette spor. Renholdslederens praksis i denne læringshistorien er et eksempel på god ledelse av omstillingsprosesser fordi hun har jobbet gjennom og sammen med sine ansatte, for å gi de økt selvfølelse, økt medbestemmelse og bedt om å få lære om deres ønsker og behov. Vi lar følgende sitat fra renholdslederen stå som avslutning på en lederpraksis hun betrakter til å være et verktøy som skal gjøre medarbeiderne gode:

«Jeg mener jo det at ledelse handler mye om menneskesyn jeg da. Jeg er på en måte ikke her for min egen del, men jeg er her for at de som blir utsatt for min ledelse kan få en ålreit arbeidshverdag. Og det gjelder jo alle de seksjonene og avdelingene jeg har, at jeg er et verktøy i forhold til å både gjøre disse enhetene gode, og få de som jobber her gode.»

9. Gode måter å lede endringsprosesser på

En av hovedutfordringene i denne studien har vært å klare å skille ledernes personlige karakteristikk – det som noen vil kalle medfødte egenskaper eller personlighetsfaktorer, og deres atferd i form av handlinger eller praksis som et resultat av tilegnede eller lærte ferdigheter. Vi skal ikke her gå inn i en komplisert arv-miljø diskusjon. Derimot er dette noe som har blitt diskutert mye internt i prosjektgruppen og også i andre fora. Både intervjuene og analysen av dem vil nødvendigvis til en viss grad farges av lederens måte å være på. I hvilken grad væremåte skal kalles medfødt eller lært er vanskelig å svare på. På den annen side kan det argumenteres at dette skillet til en viss grad er kunstig. Vi tror også at et slikt skille i denne sammenhengen verken er utpreget «sant» eller meningsfylt. Så lenge det ikke er snakk om personlighetstrekk i form av de typer som måles av ulike personlighetstester, som for eksempel femfaktormodellen NEO PI-R som måler grad av personlighetstrekk langs fem dimensjoner (neurotisme, ekstraversjon, åpenhet for nye opplevelser, medmenneskelighet og planmessighet) (Costa og McCrae, 1992), gir det etter vår oppfatning lite reell mening å skille mellom «type person», handlingene utført av personen og måten handlingene utføres på. Det betyr ikke at vi ikke har vært bevisste i forhold til denne problemstillingen, og så godt det lar seg gjøre forsøkt å komme frem til *ferdigheter* de gode lederne har og som kan kalles *lærte* gjennom ulike erfaringer. Det medfører blant annet at vi har anstrengt oss for at verken læringshistoriene eller kategoriene skal farges av mer eller mindre diffuse begreper tradisjonelt brukt om ledelse som for eksempel karisma – vi har forsøkt å komme frem til essensen i de kategoriene som kom frem under analysen av data som ble gjort på flere nivåer. Derimot betyr det at vi ser på grensen mellom «type» og «ferdighet» som flytende – som to faktorer som påvirker hverandre og som hele tiden er i utvikling. Her blir det derfor vanskelig å gjøre et slikt skille, men vi har i all hovedsak forsøkt å ha fokus på praksis, fordi vi mener at en leder selv har mulighet til å reflektere over egne handlinger og å utvikle måten han eller hun fremstår og opptrer på i tråd med disse refleksjonene. Det innebærer at vi ikke har et deterministisk syn på verken «type» eller «ferdighet», men ser på disse som sosialt konstruerte.

En annen utfordring som det er viktig å ta stilling til er i hvilken grad det er riktig å lete etter og lage kategorier; noe som kan sees som tilnærmet tilsvarende en surveybasert faktoranalyse og konstruksjonen av kvantitative indekser. Det har ikke vært et mål med denne studien. Kategorie-

ne som er identifiserte her er ikke fastlåste bolker, men bør heller sees på som grupperinger av faktorer som er nært relaterte både når det gjelder handlingene de representerer og følgene av disse handlingene. Kategorierne må også sees som overlappende – en rekke av de identifiserte måtene å gjøre ting på kunne ha blitt plassert i flere kategorier. Poenget med å kategorisere er at det representerer en strukturering og en systematisering av datamaterialet i forhold til å presentere funnene på en forståelig og oversiktlig måte. Uten en slik kategorisering ville det også blitt vanskeligere å umiddelbart se funnenes praktiske relevans og å gjøre nytte av dem. Det har vært det overordnede hensynet i denne studien. Vi mener også at vi har klart å unngå altfor «konstruerte» eller «unaturlige» kategorier; fokuset har vært på å lage meningsfylte grupperinger av data som i det minste til en viss grad vektlegger litt andre nyanser ved god ledelse av omstillingsprosesser enn en del av den etablerte forskningen og litteraturen på området. Vi har også forsøkt å unngå et altfor høyt abstraksjonsnivå, fordi vi ønsket å vektlegge kategoriernes praktiske betydning.

I dataanalysen, som ble gjort i flere etapper og på ulike abstraksjonsnivåer, endte vi til slutt opp med fem kategorier: 1) Den gode lederen er en informasjonsutøver, 2) Den gode lederen er en energibygger, 3) Den gode lederen er en kaosbuffer, 4) Den gode lederen er tidssmart og 5) Den gode lederen er menneskeorientert. Vi vil nå gå nærmere inn på innholdet i disse.

9.1 Den gode lederen er en informasjonsutøver

Et fellestrekk ved alle de seks casene var lederens evne til å håndtere informasjon. Det ligger mer i begrepet «informasjonsutøver» enn det at den gode lederen er omhyggelig med og flink til å informere de ansatte, både på ulike nivåer og i ulike faser i endringsprosessen. Det er også mer enn å evne å gi «riktig» informasjon til «riktig» tid og i «riktig» mengde. Vi fant at de gode lederne i endringsprosesser fokuserer på å innhente relevant informasjon i forhold til alle aspekter ved prosessen, både fra overordnede og underordnede. De bearbeider informasjonen de innhenter ved å sende den tilbake til medarbeiderne for tilbakemelding, de oversetter informasjonen de får til relevante aspekter for medarbeidernes jobbsituasjon som en følge av endringen, og de formidler informasjonen på en slik måte at de oppnår en betydelig kunnskapsspredning og kunnskasoppbygging både hos seg selv og de øvrige ansatte. Den gode lederen er ikke redd for å vise sine egne sterke og svake sider. Han eller hun er fremfor alt klar på hva de kan eller ikke kan når det gjelder faglighet, og bruker sine medarbeidere som en styrke på de områdene hvor de selv er svake eller ikke har kunnskap.

Et hovedbudskap er at de ansatte ikke sitter og føler at de kun er passive mottakere av informasjon. Den gode lederen evner å omgjøre infor-

masjon til kunnskap – det innebærer å løfte ansattes (ofte ufrivillige) værende i endringsprosessen fra en passiv til en utviklende rolle. Lederen bruker endringsprosessen til å styrke de ansattes bevissthet rundt seg selv og arbeidsmiljøet ved å snakke i klartekst, ikke gi tvetydige beskjeder og å forlange innspill som kompletterer den informasjonen lederen allerede har fått fra rammebetingelser og fra sine overordnede. Et viktig moment her er at lederen er minst like opptatt av å *lytte* som å informere, og integrerer innspillene som kommer inn i prosessen;

«Han kan sitte og høre på en lang diskusjon frem og tilbake, uten å i det hele tatt si noen ting selv, han bare lytter».

Prosessen er ikke preget av at lederen er et allmektig, allvitende og autoritært vesen, men av meningsutvekslinger og oppbygging av det som skal bli den nye arbeidsplassen i fellesskap. Et eksempel er overgangen til teambaserte arbeidsordninger blant renholderne på et sykehus. De hadde allerede forsøkt å gå over til team én gang tidligere. I tillegg til å skape mye frustrasjon var dette første forsøket mislykket. På grunn av effektiviseringshensyn ble det likevel senere, med en ny leder, vedtatt at renholderne *skulle* ha en teambasert arbeidsform. Til tross for stor skepsis fra de ansatte i utgangspunktet, ble resultatet et helt annet denne gangen. De ansatte skrev ned sine ønsker om hvor på sykehuset de helst ville arbeide, hvilke arbeidsoppgaver de kunne tenke seg og ikke minst hvem de kunne tenke seg å arbeide med. Leder la ned betydelige ressurser i å tilpasse den nye situasjonen i forhold til de ansattes ønsker, og de ansatte ble positivt overrasket da kabalen endelig var lagt og ikke minst engasjerte og velvillig innstilte videre i prosessen.

Det er selvfølgelig mange måter å innhente informasjon på. Informasjonen leder får fra sine overordnede i organisasjonen er ofte i formalisert form og inneholder stort sett hva som er målsettingen med endringen(e) som skal gjennomføres. Når det gjelder å innhente informasjon fra sine medarbeidere, både deres meninger i forhold til innhold og hva de synes om og hvordan de opplever gjennomføringen av prosessen, ser vi at de gode lederne opererer gjennom mange kanaler. En ting er at de praktiserer en «åpen dør» politikk med stor takhøyde. De ansatte som vi snakket med opplevde at det var uproblematisk å stikke innom lederen på hans eller hennes kontor, ringe på mobil, sende en tekstmelding eller sende en e-post. To av hovedgrunnene til dette var at lederen stadig understreket at slike henvendelser var velkomne og satt pris på, og at de ansatte opplevde at de fikk rask respons på sine henvendelser. Men det er ikke alle ansatte som er vant til eller synes det er like enkelt å oppsøke leder, enten det dreier seg om noe man lurar på eller formidling av egne synspunkter. Lederne beveget seg derfor fysisk rundt på arbeidsplassen, småpratet og var til stede. Ved å gjøre dette opplever de ansatte at leder både er tilstedeværende og tilgjengelig, og lederen fanger opp den generelle stemningen, ser med sine egne øyne hva som fungerer og hva som ikke fungerer,

samtidig som leder på denne måten blir klar over og kan ta tak i eventuelle konflikter før de blir reelle problemer. Den gode lederen «beveger seg rundt i landskapet»;

«Jeg føler at jeg må være ute i enhetene, jeg, på dagtid. For å treffe folket, for å kommunisere budskapene mine, og for å på en måte føle hva som butrer, og hva som går bra i en enhet. For det svinger, ikke sant. Den her enheten går ikke bra eller dårlig, de ulike varierer, ikke sant. Så det er masse sånne forskjeller gjennom den her organisasjonen. Og for å på en måte å forstå det, så må du være der ting skjer.»

En kritisk faktor er at ansatte ikke blir avfeid eller at eventuelle opplevde problemer ikke bagatelliseres av leder, samtidig som han eller hun kan komme med sine egne tanker og synspunkter og si at «Dette klarer dere å ordne opp i selv». En tredje kanal er regulære eller ekstraordinære møtepunkt i formelle eller uformelle fora.

Leder må også sikre seg at informasjonen som gis blir forstått. Opplysningene leder får bearbejdes og integreres i prosessen. Et viktig poeng er at informasjonen oversettes til konkrete aspekter ved endringen og endringsprosessen på en måte som oppleves som relevant av de ansatte sett i forhold til deres arbeidssituasjon. Informasjonen som gis er svært konkret, den er ikke på et høyt abstraksjonsnivå relatert til overordnede problemstillinger som formålet med endringen eller til situasjonen etter at endringen er gjennomført, men relatert til problemstillinger, delmål eller gjøremål *underveis*. Noe som har blitt trukket frem av flere ansatte er at de opplever lederen som svært klar og tydelig og ikke selvmotsigende. Det oppleves også som viktig å ha en klar dagsorden å forholde seg til.

Endringsprosessen blir gjennomført som dialog, ikke som presentasjon av ferdige løsninger. Klare beskjeder kombinert med konsistent verbal og fysisk atferd er med på å skape trygghet i endringssituasjonen. Målet med omstillingen er satt, men den gode lederen vet at det finnes mange veier til Roma, og gir uttrykk for at det er de ansatte som kjenner arbeidsforholdene best og som vet hva som er mulig og ikke mulig. Selv oppfattes lederen som flink til å tenke fremover og å ikke la seg overvelde av resten av organisasjonen eller kontrabeskjeder *underveis*. Gjennom et dynamisk samspill mellom informasjonsinnhenting og -utsending drar lederen essensen ut av ofte følelsesladde diskusjoner og fatter konklusjoner som alle føler at de kan akseptere, uten at leder krever umiddelbar tilbakemelding – det settes i gang og gis tid til refleksjon. Som en lærer uttrykte det:

«Han sa: Jeg hører på dere, men til syvende og sist er det jeg som bestemmer. Og det gikk rett hjem til meg. Det er helt greit. Han tar inn våre synspunkter og vurderer det. Vi er 40 lærere med til tider 40 forskjellige meninger. Og det er greit at det er rektor som tar den endelige beslutningen».

9.2 Den gode lederen er en energibygger

Mye forskning på hvordan ansatte reagerer og responderer på organisasjonsendringer viser at mange blir utmattet og slitne av «all endringen». Først og fremst handler dette om at den usikkerheten som genereres når en ikke vet svaret på alle spørsmål relatert til hvordan den nye arbeidssituasjonen blir, tapper mange for energi fordi en bruker kreftene på å tolke, spekulere, tenke seg til og å være redd. I tillegg til det åpenbare om hvorvidt en fortsatt vil ha jobb etter at endringsprosessen har slått rot, blir mange først og fremst usikre på om de vil mestre de nye kravene som stilles til de. Det som kjennetegner den gode lederen i denne studien er at hun eller han har greid å gjennomføre omfattende endringer uten å gjøre de ansatte usikre. Vi tror en viktig årsak til dette er at lederen har drevet endringen frem sammen med, og gjennom de ansatte, på ordentlig. I hovedsak betyr dette at alle de lederne vi har blitt kjent med i denne studien har tatt det for gitt at de ansatte har vilje, kapasitet, kompetanse og delvis ønske om å være med å utvikle arbeidsplassen sin inn i fremtiden. De ansatte har blitt betraktet som den helt nødvendige ressursen å bruke, og spille på, dersom målsettingene og kravene i endringsprosessen skal bli realisert. En konsekvens av dette er at flere av lederne ikke har tillatt å la de mest negative ansatte få ta så stor plass, men heller har gitt oppmerksomhet til de positive. En så konsekvent utblokking av «de som alltid klager» har vært mulig fordi lederen har vært tydelig hele veien på hvilke mål som skal realiseres med endringsprosessen, og hvilke krav som stilles til de ansatte, ikke bare underveis, men også når den nye organisasjonen er på plass. Den gode lederen synliggjør så mye hun eller han vet om hvordan fremtiden vil se ut på arbeidsplassen deres, og dermed er det også lettere for de ansatte å være reelt positive eller negative knyttet til om dette er en arbeidsplass de ønsker å være på i fremtiden. Én av lederne sa f.eks. at han gjorde det til et poeng å informere om at endringen ikke går over. På den måten fikk de ansatte selv muligheten til å foreta en personlig gjennomtenking av om en ville være med eller mot.

Noen av de ansatte vi intervjuet sa eksplisitt at lederen gir de energi fordi hun eller han er «så god». Denne godheten handler først og fremst om å ha klare mål for endringsprosessen, og å innta en lederrolle som er synlig og konsis. «Den rektoren vi har nå tar ansvaret som innebærer å være leder», sa en lærer vi intervjuet. I de fleste organisasjonene som har vært studert her ser vi at den gode lederen er forholdsvis nyansatt, noen også headhunted til å gjennomføre den aktuelle endringsprosessen. Felles for alle casene er at lederen har «sin egen stil», en måte å bedrive ledelse på som de ansatte skjønner, ser og har tillit til. Mange av lederne sier selv at de er trygg, ofte som et resultat av lang ledererfaring, og at de dermed har funnet sin form både når det gjelder styrker og svakheter ved egen lederpraksis. Vi tror dette er en hovedgrunn til at de oppleves som effektive, handlekraftige og at de greier å skape energi, entusiasme og tydelig-

het i endringsprosessen. En viktig del av deres effektivitet og handlekraftighet er at de greier å skjerme sine ansatte for beslutninger og pålegg som kommer fra det overordnede systemet, dvs eieren av den aktuelle organisasjonen. Dette vil også diskuteres mer i neste avsnitt. Poenget her er at effektivitet og handlekraft krever at en leder tør å prioritere, og har kompetanse og erfaring til å vurdere de store fra de mindre store sakene som resten av organisasjonen trenger å involveres i. Tillit står sentralt her, at de ansatte opplever at lederen hele tiden spiller med åpne kort og informerer og involverer så langt det lar seg gjøre, men samtidig ikke belaster de ansatte med ting de likevel ikke har kunnet gjøre noe med.

Det som først og fremst gjør den gode lederen til energibygger er at involvering og medvirkning av de ansatte er det naturlige førstevalget av en handlingsstrategi rettet mot å realisere de målsettingene og kravene endringsprosessen skal innfri. «Istedenfor å si at sånn blir det, så sier han isteden: Hva kan vi gjøre ut av dette? Hva synes dere? Hvordan kan vi få dette til?» sier en av de ansatte ved et sykehus om sin leder. Fellesnevneren til alle endringsprosessene og lederpraksisene vi har studert her er at bred medvirkning og involvering av de ansatte er den strategien lederen har valgt for å skape eierskap, mestringsopplevelse og entusiasme blant de ansatte. Uten involvering ville dette aldri gått bra sier flere av både lederne og ansatte som ble intervjuet. I norsk og skandinavisk arbeidsliv står medvirkning sterkt, kanskje først og fremst gjennom samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte om endring og utvikling av arbeidsplasser. Tillitsvalgte har også deltatt aktivt i flere av de endringsprosessene vi har studert her, men først og fremst er det den brede, kollektive involveringen som dominerer og slår oss. På Renholdsavdelingen på sykehuset fikk de ansatte selv være med å bestemme innholdet i teamorganiseringen, og ønske seg teamkolleger og arbeidsområder. På ungdomsskolen etablerte lederen prosjektgrupper som en måte å få de ansatte til å «overta» eierskapet av innholdet i en pedagogisk fokusert rundt læringsstiler, samt skapte nytt liv i personalmøtene som ble en arena for å diskutere pedagogikk og det gode møtet mellom lærer og elev. Medvirkning kan ta ulike former. Det vi først og fremst ser i denne studien er at ledernes inkluderende praksis er det som gjør at de ansatte sier at endringsprosessene har vært preget av stor involvering. Ved Skatteetaten fikk de ansatte komme med ønsker knyttet til hvilke spesialiseringer de foretrakk å jobbe innenfor etter omorganiseringen, men det er først og fremst lederens omtanke mange ansatte snakker om, og hennes evne til å få i gang dialog mellom og med de ansatte om hvilke sider ved det daglige arbeidsmiljøet som må forbedres. Dialog og omtanke oppleves altså som medvirkning, fordi det i bunn og grunn handler om at lederen gjør aktive grep for å skape en god arbeidssituasjon for de ansatte.

Å bli involvert i prosjektgrupper, å bli trent i å utvikle et arbeidsmiljø med god dialog mellom ansatte, å bli spurt om hvem du ønsker å jobbe sammen med og om hva, samt hver uke å få anledning til å diskutere

pedagogikk, «faget mitt», er alle eksempler på at lederen bygger energi inn i de ansatte gjennom å vise respekt og tillit til deres synspunkter, kompetanse og arbeidserfaring. Som ansatt er det vanskelig å være motvillig til endringer du har vært med på å utvikle og konkretisere selv. De gode lederne i denne studien snakket mye i intervjuene om at du ikke har sjanse dersom du forsøker å «tre ting nedover hodet på folk». Å ta seg tid til å involvere er en kritisk viktig lederpraksis for å sikre eierskap og tillit ovenfor sine ansatte i en endringsprosess.

Det siste eksemplet på en god lederpraksis i endringsprosesser er å forberede de ansatte på hvilke endringer som skal skje. Å forberede seg betyr å være i forkant. En forberedelse er å gå gjennom en refleksjonsprosess om hvilke konsekvenser organisasjonsendringene kommer til å ha for meg og min arbeidsplass. Dette bidrar til økt mestringsevne og ikke minst redusert usikkerhet. For de ansatte ved Renholdsavdelingen betydde team bare negative erfaringer. For at lederen skulle kunne implementere team på nytt var det helt avgjørende at de ansatte fikk «snakke av seg» de dårlige erfaringene fra første forsøk. Gjennom å iscenesette refleksjoner rundt «hva betyr team for deg» fikk både de ansatte og lederen anledning til å forberede seg på hva som måtte tas hensyn til dersom en skulle lykkes med team denne gangen. I forrige avsnitt diskuterte vi den gode lederen som informasjonsutøver. Å informere kontinuerlig og å gi relevant informasjon til de ansatte bidrar også til å forberede organisasjonen på det som skal skje. Informasjon gjør det lettere å se hva vi vet, hva vi trenger å vite og hvilke ting som ikke blir klart før endringsprosessen er over. Forberedelse kan også være mer konkret, som f.eks opplæring og trening. I Skatteetaten fikk de ansatte tilbud om økt opplæring innenfor de spesialiseringsområdene de ble satt til å jobbe innenfor som følge av omorganiseringen. Som ligningssjefen selv sier:

«En viktig oppgave for meg som leder er å forberede de ansatte på endringer, som innebærer at noen må lære nye ting og utvikle sin fagkompetanse for å kunne ta fatt på nye oppgaver som følge av økt spesialisering».

Den gode lederen innser hvor viktig den forberedende fasen er for å sette de ansatte i stand til å mestre nye oppgaver, til å medvirke i utformingen av endringene og til å utvikle et eierskap til den nye organisasjonen som skal på plass etter endringsprosessen. Det blir som en godt trent idrettsutøver som vet at det hun ikke gjør på trening, vil hun heller aldri få til i konkurranse. Trene gjorde de også på sykehusklinikken som forberedte seg på å flytte inn i nytt sykehusbygg. Lederens begrep om «tørrtrening» står her sentralt; at han igangsatte endringer i arbeidsrutiner og delvis i organisasjonsstrukturen før flyttingen, for å la de ansatte få trent seg på hvordan den nye arbeidshverdagen ville bli.

Alle eksemplene nevnt over bidrar til å gi liv og energi til endringsprosessen fordi de som skal utsettes for endringene – de ansatte – blir involvert i å konkretisere innholdet i endringsprosessen. Den gode lede-

ren initierer, støtter og motiverer de ansatte i deres deltagelse, og vet at det å utfordre og gi de ansatte ansvar samtidig genererer økt eierskap til det som skal skje.

9.3 Den gode lederen er en kaosbuffer

En endringsprosess kan ofte, naturlig nok, oppleves som en kaossituasjon for arbeidstakerne. Den gode lederen skaper orden i kaoset og skjermer sine ansatte på en slik måte at de ikke blir (nødig) stresset eller syke av å gå gjennom en omstilling. Sagt på en litt annen måte; den gode lederen blir ikke opplevd som god bare fordi han eller hun klarer å håndtere ansattes usikkerhet i løpet av en omstilling, men at forholdene legges til rette for de ansatte slik at de får utført sine daglige arbeidsoppgaver mens endringsprosessen pågår. En leder uttrykte oppgaven sin slik:

«Hverdagen med å være befengt med planlegging og det å se frem i noe, og det å samtidig være bundet på hender og føtter i hverdagens setting, er de to parametrene for meg».

Fordi en endringsprosess kan oppleves som svært tidkrevende og dermed en belastning når det gjelder å få gjennomført de vanlige arbeidsoppgavene som arbeidstakerne tross alt har ansvar for og blir målt på, vil en leder som er klar over denne problemstillingen ha mulighet til å skjerme sine ansatte for en del av den støyen som genereres av gjennomføringen av endringer. En av årsakene til at den gode lederen fungerer som en buffer, er at han eller hun gjennom sin rolle som informasjonsutøver holder seg løpende oppdatert både om hvordan det går med gjennomføringen av endringen og de ansattes opplevelser og roller. Dette har blant annet blitt uttrykt slik; «At vi vet at han vet hvor vi er hen i dette kaoset...». Lederens innsikt både når det gjelder faglighet og det menneskelige skaper også trygghet i prosessen – erfaring ser ut til å være et nøkkelord.

Også gjennom å skape tydelighet unngår den gode lederen unødvendig usikkerhet; han eller hun sorterer og skiller ulike elementer, slik at de ansatte har bedre forutsetninger til å føle at de har oversikt over situasjonen, og slipper å bruke unødig energi på å forstå det som skjer og hvordan de skal håndtere det. Gjennom å ha et klart fokus på hva som kommer til å hende og hva som er viktig i øyeblikket, rydder den gode lederen i kaos og skaper roligere arbeidsforhold for de ansatte, til tross for en eller flere betydelige endringer som skal gjennomføres.

I de casene som har blitt studert ser vi at de gode lederne ikke bare skaper eierskap til endring og sørger for at folk er engasjerte og trives i prosessen, men de benytter også anledningen til å ta tak i arbeidsmiljøutfordringer uavhengig av endringen, og som gjerne har vært et problem også før den gode lederens tid på arbeidsplassen. Dette arbeidet kan til en viss grad sammenlignes med en risikokartlegging av det psykososiale

arbeidsmiljøet, noe som Arbeidstilsynet faktisk krever skal gjøres i forkant av enhver omstilling. Det innebærer at lederen tar tak i ting som ikke fungerer; han eller hun nullstiller arbeidsmiljøet før det går videre med endringsprosessen. Et eksempel var en arbeidsplass hvor det var mye ryktespredning og negativ korridorprat mellom grupper av ansatte. Det bidro til å fragmentere arbeidsmiljøet og til at ansatte gikk rundt og skulte på hverandre og «passet på» at de andre gjorde det de skulle. En vanlig oppfatning var at «andre» enn en selv eller sin egen gruppe hadde en bedre arbeidssituasjon og kunne slappe mer av på jobb. I tillegg var arbeidsmoralen varierende; noen år hendte det rett og slett at de ansatte satt og pakket inn julegaver i flere timer av arbeidstiden. Den nye lederen kom inn og tok tak i dette ved å ta alle med på seminar, hvor hun brakte inn eksterne eksperter på kommunikasjon og samarbeid. Hun fikk opp i lyset de underliggende oppfatningene som ingen egentlig hadde reflektert over, og skapte nye og faste arenaer for kommunikasjon med én klar beskjed: Har man noe å si, så sier man det på møtet og ikke i korridoren etterpå. Samtlige ansatte vi snakket med ga uttrykk for at kvaliteten på arbeidsmiljøet og arbeidsdagen hadde blitt vesentlig bedre, og at de trivdes bedre på jobb nå enn tidligere, til tross for at de opplevde å være i en ganske tøff endringsprosess. Ved å integrere slike elementer i endringsprosessen blir det som var bra på arbeidsplassen tatt vare på og videreutviklet, mens det som var mindre bra kan modifieres eller fjernes. Det innebærer også at lederen må gi de ansatte den nødvendige selvinnsikten og nok tid, for eksempel gjennom bruk av eksterne ressurser, for å klare å endre etablerte holdninger og atferd. Relasjoner og strukturer blir kartlagt, og verdier blir reforhandlet – den gode lederen sørger for at det jobbes frem et felles verdigrunnlag.

En annen måte å skape trygghet og forutsigbarhet på er å evaluere endringsprosessen underveis. En vesentlig kilde til at de ansatte føler at de har kontroll over kaoset er at det er få elementer i endringsprosessen som er fastlåst; lederen er åpen for at ting kan gjøres på flere måter. Et element i dette er å evaluere prosessen mens den pågår, for å være sikker på at man ikke gjør noe som kommer til å få et negativt utfall. Det betyr at ansatte må samles til diskusjon og kanskje gruppearbeid på de ulike aspektene av endringsprosessen så vel som endringen i seg selv. Det innebærer ikke minst å sette av tid til et slikt arbeid. I tillegg til å gi innsikt og bevissthet i det som skjer på arbeidsplassen bidrar en slik evaluering til å holde fokus, samtidig som det gir ansatte en følelse av økt kontroll over en situasjon som i utgangspunktet ble trukket ned over hodene på dem.

Sist men ikke minst opplever vi at den gode lederen tar det ansvaret det er å være leder. De er aktive informasjonssøkere og -spredere, og de tar de nødvendige beslutningene. De gjør arbeidsdagen til de ansatte enklere ved å gi raske tilbakemeldinger, stille klare krav og ved å være tydelige på delegering av oppgaver og hvilke roller den enkelte ansatte har

både i prosessen og i det daglige arbeidet. Den gode lederen ser at det er nødvendig å mestre mange baller i luften på en gang, og tar ansvar både oppover og nedover i organisasjonen. Samtidig, ved å involvere aktivt og ansvarliggjøre den enkelte ansatte i prosessen, er lederen klar på at alle har et ansvar for å gjøre prosessen god. Dette er også en viktig rolleavklaring som bidrar til å skape orden i kaoset – fremfor å sitte med hendene i fanget og vente på beskjed, skaper den gode lederen en dynamisk arbeidsplass med proaktive ansatte som vet hva som forventes av dem og hva som de kan forvente av leder.

9.4 Den gode lederen er tidssmart

Et spørsmål vi stilte oss er hvordan det står til med tid og muligheter for tidsbruk i offentlig sett opp mot privat sektor. Fordi vi ikke har gjort et tilsvarende prosjekt innenfor det private næringslivet, er det vanskelig å si noe bestemt om eventuelle forskjeller. Det vi derimot ser er at rammebetingelsene lederne er stilt ovenfor i de casene som er beskrevet i denne rapporten, jevnt over er ganske stramme. Den overordnede følelsen vi satt igjen med var at det ikke var satt av mye tid med tanke på prosess i forhold til gjennomføring av endringene, mer at tiden som var beregnet var det nødvendige minimum for at arbeidsplassen i det hele tatt skulle klare å gjennomføre dem. Det var ikke lederne vi snakket med som hadde satt disse rammene. Det var enten deres overordnede, eller rammene var bestemt av andre og eksterne faktorer. Ledernes utfordring ble dermed å skape handlingsrom innenfor definerte og ofte stramme rammer.

Et hovedinntrykk var at den gode lederen klarer å finne tid – både for seg selv og andre – innenfor knappe tidsrammer. Lederen prioriterte tid til jobbing med endringsprosessen, samtidig følte arbeidstakerne at det ble satt av nok tid til at de fikk gjort de ordinære arbeidsoppgavene sine. Vi fikk inntrykk av stort arbeidspress hos lederne som ble intervjuet, men samtidig ga ingen av lederne uttrykk for stress eller anspenthet i forhold til situasjonen. De gode lederne ser ut til å ha mye å gjøre og får gjort det de skal uten å være stresset. De evner å være tilgjengelige for de øvrige ansatte, skjermes de for støy og samtidig bygge de opp og øke deres mestringskompetanse. Å ha fokus på dette er noe lederen gjør i tillegg til å ivareta sin overordnede og helhetlige rolle både i forhold til daglig drift og budsjetter, og i forhold til endringene som gjennomføres. Hun eller han er god på forvaltning av tid og fremstår som effektive tidsbrukere, noe som innebærer at de også finner tid og prioriterer å fungere som en ressurs for andre. De har oversikt og kontroll over tiden som er til rådighet, og klare formeninger om hvordan og hva den skal brukes til.

Den gode lederen fremstår som sagt også tidssmart på andres vegne. En konsekvens av dette er at det gir arbeidstakerne tid til å fordøye, reflektere over og komme med innspill både til gjennomføringen av proses-

sen og til innholdet i endringen. Denne evnen til å disponere tiden bidrar til å skape forutsigbarhet i til dels ustabile omgivelser – lederens tidssmarthet gjør at arbeidstakerne opplever at de har kontroll over situasjonen. De får gjort de vanlige arbeidsoppgavene samtidig som det er satt av tid til å jobbe med prosess, med arbeidsmiljø og med involvering i selve endringen. Opplevelse av mangel på tid – som regel som en kombinert konsekvens av at det skjer mye rundt omkring som man ikke opplever å ha nok tid til å sette seg inn og en til tider stor arbeidsbelastning – kan være en betydelig kilde til stress, muskel- og skjelettbaserte helseplager. Det å skape tid for rom og rom for tid, minsker opplevelsen av at ting skjer for fort.

Den ferdighet det er å være tidssmart, henger også tett sammen med andre ferdigheter. Først og fremst innebærer det å ha et øye for hva som er god organisering av aktiviteter i en gitt situasjon, med påfølgende vurdering av hva som er fornuftig tidsbruk innenfor de gitte rammer. Den gode lederen vet at for å få til en vellykket endringsprosess, må man også ta hensyn til den relasjonsbaserte logistikken. Hun eller han fokuserer på at det er mulig å få til nyttige diskusjoner og er opptatt av å se sammenhengene mellom arbeidsmiljø og endring, og hvordan relasjonene på arbeidsplassen påvirkes. Dette har konsekvenser for hva som blir diskutert og når, i tillegg til hva som gjøres og når det gjøres.

9.5 Den gode lederen er menneskeorientert

Når vi mener at datamaterialet viser at den gode lederen er menneskeorientert eller en «menneskekjenner», mener vi ikke at dette er et personlighetstrekk, men en ferdighet som er utviklet gjennom tidligere erfaringer og refleksjon over disse erfaringene. Den gode lederen får folk til å føle seg sett og betydningsfulle – som uttrykt av en ansatt som opplevde at lederen plutselig dukket opp i døren på kontoret sitt;

«... jeg har jobbet her siden 1976, og det er første gang en leder har spurt meg om hvordan jeg har det. Altså, jeg trodde han kom og spurte om jobben min, også da sa han at det er jeg ikke interessert i, jeg vil høre hvordan DU har det. Og det har jeg aldri opplevd noen gang før.»

Det vil si at denne personen har vært på samme arbeidsplass i 30 år uten at nærmeste sjef noensinne har lurt på om han eller hun trives og har det bra. Et annet sitat er:

«Sykefraværet ble halvert etter at de ansatte begynte å arbeide med nytt renholdsutstyr. Lederen tror ikke at det bare skyldes at de har fått nytt utstyr som forebygger slitasjeskader, men at det like mye skyldes den oppmerksomheten de har fått av ledelsen, samt fra andre ved sykehuset.»

Dette er det som i psykologien kalles Hawthorne-effekten, og er en velkjent konsekvens av økt oppmerksomhet. Det den faktisk betyr er at det har mye å si for motivasjon og trivsel at man blir sett på som en verdifull ressurs som «det er bryet verdt» å høre på.

De ansatte opplever at den gode lederen er oppriktig opptatt av medarbeiderne sine og at hun eller han ønsker å sørge for at de har det best mulig på jobb. For at lederne skal klare å gjennomføre denne målsettingen er det essensielt at de lærer arbeidsplassen å kjenne. Lederne har gjort det til en «hjemmelekse» for seg selv å kjenne og forstå hvordan arbeidsplassen har vært og har fungert tidligere. De har jobbet bevisst med å bli kjent med de ansatte både på et faglig og et mer personlig nivå. De uttrykker at de er «glad i mennesker», og at de selv gleder seg til å gå på jobb hver eneste dag. Vi får en følelse av at fordi lederne i casene i denne studien er så trygge på seg selv, og er så tydelige på hva de står for og mener, skaper de trygghet hos sine medarbeidere. Arbeidsmiljøet preges av stor åpenhet, og lederne er gode på å delegere arbeidsoppgaver og ansvar for å utarbeide forslag – det at de har anstrengt seg for å kjenne også sine medarbeideres sterke og svake sider, gjør at de har tillit til og stoler på at de klarer å utføre oppgavene på en god måte. Den gode lederen reflekterer over seg selv og andre, og blir gjennom dette dreven på håndtering av relasjonsmessige aspekter ved arbeidsmiljøet. Han eller hun har grundig organisatorisk kompetanse og er klar over hvilke faktorer man bør ta hensyn til. Det psykososiale arbeidsmiljøet består av forhold som oppleves som psykologisk begrensende, regulerende eller utviklende for arbeidstakerne, i tillegg til kvaliteten på ulike relasjonsbetingede faktorene på arbeidsplassen. Det betyr at lederen, for å oppleves som god, må ha kjennskap til og være bevisst de ulike formelle og uformelle normene på arbeidsplassen (de gjengse oppfatningene om at «slik gjør vi det her»), de ansattes opplevelse av balansen mellom de krav som stilles til dem både faglig og i forbindelse med endringen og endringsprosessen, og i hvilken grad de føler at de har kontroll over og mestrer arbeidsdagen sin, og ikke minst kvaliteten på de sosiale relasjonene på arbeidsplassen. Den gode lederen har en viss forståelse av hvilke mekanismer som utløser mestring og forsterker disse. Det innebærer også å ikke være konfliktredd, og å se og ta tak i eventuell mobbing/ trakassering. Det er altså ikke nok å «bare ha» denne kunnskapen – den gode lederen klarer å håndtere den og sette den ut i praksis. Dette er forskjellen mellom å vite hva som er viktig og å forstå det iboende relasjonelle i det – det er ingenting som kommer av seg selv!

Noe som ble trukket frem var at det å gi rom for sorgreaksjoner samtidig som at det positive ved den nye situasjonen fremheves, kan være viktig. Det vil si at medarbeidernes hjertesukk kan hende ikke bør avfeies uten videre, men at det likevel er viktig å holde fokuset fremover og på det positive med endringen og endringsprosessen, og å være aktive i arbeidet med å skape en god arbeidsplass for alle involverte. Empati ble

også understreket som en viktig lederegenskap. Det å forsøke å forstå og vurdere en situasjon sett fra en annens ståsted gjør at leder får økt oversikt over prosessen og kan representere verdifulle tilbakemeldinger på den jobben lederen gjør. Fra ansattes side har det blitt uttrykt at det settes pris på at det er mulighet for å åpne seg for lederen, i forhold til opplevelse av endringsprosessen og arbeidsforhold for øvrig.

De gode lederne setter medarbeiderne sine i høysetet, ikke seg selv. De gjør ikke det de gjør for å få en ny fjær i hatten, men fordi de er genuint opptatt av helsen og trivselen til de ansatte. Det betyr ikke at de sytter under armene på dem, men de øker trivsel, og dermed bedrer helse gjennom å stille krav om å være aktive og å delta i prosessene som foregår. Det dreier seg om ansvarliggjøring og myndiggjøring. De bruker medarbeiderne aktivt som informasjonskilder og diskusjonspartnere, og ser på dem som ressurspersoner, ikke som bryssomme sutrere. De «får med seg folket» og blir oppfattet som effektive, men personlige, uten spesielle nykker eller negative særheter – som enkle å ha med å gjøre. Medarbeiderne myndiggjøres ved at den gode lederen henter ut og verdsetter den erfaring og de synspunkter de sitter med: Den gode lederen jobber gjennom andre og integrerer personlig og kollektiv utvikling og læringsarbeid i prosessen. For eksempel var det en av lederne som så at i og med endringen ville en del av medarbeiderne kanskje føle at de faglig kom til kort i forhold til de nye arbeidsoppgavene. Derfor la hun til rette for og oppfordret medarbeiderne til å ta utviklingskurs som kunne bøte på dette.

De psykologiske implikasjonene for medarbeiderne som ligger i en slik menneskeorienterting er mange og kjente. En mer positiv jobbidentitet som følge av økt yrkesstolthet bidrar til økt grad av tilhørighet, som kan defineres som kongruensen og balansen mellom individuelle og organisasjonsmessige verdier. Organisasjonsmessig tilhørighet korrelerer blant annet positivt med positive arbeidserfaringer, yrkesstolthet og jobbtilfredshet (Cohen, 1996). Ved å gi sine medarbeidere egenverdi, tillit, respekt for hverandre og troen på seg selv og egen evne til mestring bidrar den gode lederen til å redusere endringsstress og utilfredshet hos de ansatte.

9.6 Tanker til slutt – delene former en helhet

Det er til slutt viktig å understreke at de seks gode lederne ikke er like gode på alle aspekter i de ulike kategoriene. Det er ikke så nøye her. Vi var i utgangspunktet ikke ute etter å finne den perfekte lederen i en og samme person. Det vi ønsket å få vite mer om er hva den gode lederen i offentlig sektor gjør for å håndtere en endringsprosess som får medarbeiderne til å trives og utvikle seg, til tross for til dels drastiske endringer. Og det skjer i hvert fall ikke i de tilfeller leder utbasunerer kommende

permitteringer fra 1. januar på julebordet – de fleste av oss har hørt denne eller lignende skremselshistorier fra virkeligheten.

Som følge av flere runder med intervju- og resultatanalyse ble det valgt ut fem hovedkategorier som er beskrevet over. Essensen i disse er at den gode lederen er en informasjonsutøver, basert på hans eller hennes håndtering, spredning og forvaltning av informasjon og kunnskap. Ikke minst dreier det seg om oversetting av informasjon på en slik måte at medarbeiderne ser og forstår den umiddelbare relevans for seg selv og sin arbeidssituasjon. Videre sier vi at den gode lederen er en energibygger. I det ligger at den gode lederen gjennom involvering og ansvarliggjøring klarer å motivere og engasjere sine medarbeidere som opplever å utvikle seg, å få økt mestringskompetanse og dermed påfyll av energi i motsetning til å bli stresset, sliten og føle seg tappet for energi. Energi i form av motivasjon, engasjement og utvikling gir det vi ganske enkelt kan kalle livslust, også i forhold til arbeidsplassen. Den tredje karakteristikken av en god leders håndtering av en endringsprosess er at den gode lederen fungerer som en kaosbuffer – han eller hun skjermes medarbeiderne for så mye av støyen generert av endringsprosessen, slik at de også, så uforstyrret som mulig, klarer å utføre den faktiske jobben sin. Dette skjer ikke bare ved at de ansatte får økt mestringskompetanse når det gjelder selve endringen, men også at de er godt informerte, blir hørt, er delaktige i prosessen og har klare retningslinjer – som faktisk fungerer – å forholde seg til. Leder ser at det er nødvendig å prioritere disse tingene, og er handlekraftig fremfor kun å bruke store ord. Fremfor alt opplever de ansatte at den gode lederen tar sitt ansvar som leder, noe som bidrar sterkt til å skape klarhet og trygghet. Å være tidssmart er også en beskrivelse vi mener passer på den gode lederen. Først og fremst ligger det i begrepet tidssmart at den gode lederen klarer, innenfor ofte trange tidsrammer, å rydde tid til fordøying, bearbeiding og refleksjon for seg selv og sine medarbeidere underveis i prosessen, og slik skape økt mestringskompetanse. Å være tidssmart innebærer også at lederne er gode på å prioritere de riktige elementene i prosessen; de har god organisatorisk kunnskap og ledererfaring nok til å vite at det er viktig å bruke tid på å prioritere arbeidstakernes helse, psykososiale aspekter ved arbeidsmiljøet på lik linje med overordnede målsettinger for å sikre endringsprosessens grad av suksess. Den siste beskrivelsen av en god leder i endringsprosesser er at han eller hun ser at det å handle ut fra et menneskeorientert syn på arbeidsplassen er en nøkkel til å lykkes, fordi medarbeidernes helse og trivsel på arbeidsplassen blir inkludert som et delmål, selv om det ikke uttales direkte, i endringsprosessen.

Til tross for klare overlapp representerer disse kategoriene likevel ulike dimensjoner som vi gjennom de seks casestudiene som er gjennomført opplever er viktige elementer for god ledelse av en endringsprosess. Det vi fremfor alt finner igjen, uten at det nødvendigvis blir åpent uttrykt, er klare indikasjoner på at de gode lederne i disse casestudiene i det minste

delvis opererer ut fra det som vi kaller et relasjonsbasert prosessperspektiv, slik det ble lagt vekt på innledningsvis. Faktorer som jobbusikkerhet, utrygghet, redsel eller stress for mangelfull mestring har, slik mye forskning viser, lett for å generere motstand mot endringsprosjektet, som igjen kan være destruktivt i forhold til det å gjennomføre en god prosess som selvfølgelig vil ha stor innvirkning på resultatet av endring. En god leder klarer å balansere organisasjonsmessige og menneskelige behov på en slik måte at begge parter kommer styrket ut av prosessen. Det nytter ikke å bedre effektiviteten kun ved å stille strengere krav til produksjon; arbeidsbetingelser og -forhold må også legges til rette. Ved god håndtering av informasjon, og bred mobilisering og involvering, gjør den gode lederen noe med medarbeidernes evne til å takle endringen. Tydelighet og rolleavklaring ved ansvarliggjøring av den enkelte medarbeider, og at leder kjenner og forstår sin egen rolle, bidrar til å rydde i og redusere kaos. Viktigheten av smart tidsbruk og fokus på mennesket i prosessen viser at måten leder klarer å jobbe med det psykososiale arbeidsmiljøet på, er avgjørende for endringsprosjektets suksess og hvorvidt lederen oppleves som god eller ikke av sine medarbeidere. Essensielle elementer i det psykososiale arbeidsmiljøet er subjektiv kontroll i forhold til de krav som stilles med innflytelse av kvaliteten på de sosiale relasjonene. Studien antyder at når balansen mellom disse komponentene ivaretas, i tillegg til å gi tid, rom og mulighet for engasjement og utvikling, har positive konsekvenser for hvordan arbeidstakerne opplever det å gjennomgå en endringsprosess. Det å bygge opp og forsterke en positiv jobbidentitet, yrkesstolthet og tilhørighet både til arbeidsplass, arbeidsmiljø og endringsprosjekt gjør at hele arbeidsplassen får et kollektivt løft. En av de vi intervjuet beskrev dette kollektive løftet som: «...noen effekter er helt umulig å beskrive og tallfeste.» En god leder er klar over disse mekanismene og kan derfor være de bevisst i ervervelsen av relasjonsbasert kompetanse. Gjennom god håndtering av ulike relasjonsmessige aspekter og å ha et konstruktivt og positivt fokus på endringen og gjennomføringen av den, vil en leder ha bedre sjanse til å lykkes enn ved å ha en autoritær og upersonlig tilnærming.

De gode lederne ser ut til å ha utstrakt forståelse av at de ikke er en-
somme ryttere. Med fare for å nærme oss personlige karakteristikk
fremstår lederne i disse casene som energiske og genuint engasjerte i
jobben sin. De trives i kaos, og er ikke redd for å ta tak i de utfordringene
en endring innebærer. De er endringskåte, men skaper ikke usikre ansatte.
Som en av lederne uttrykte det; «En sjømann står ikke på brygga og ven-
ter til vannet er rolig». Det er ikke gitt at alle ledere liker en slik situasjon
– lederne i denne studien har evnen til å beholde oversikten, i en i ut-
gangspunktet uoversiktlig situasjon, i tillegg til at de har kapasitet til å ta
tak i arbeidsmiljømessige problemstillinger som en del kanskje utsetter til
etter endringen, fordi de ser for seg at da er det bedre tid til det. Vår stu-

die viser at å klare å integrere arbeidsmiljøforbedring og utvikling av ansatte inn i endringsprosessen er en kritisk suksessfaktor.

Hva er det som er nytt eller annerledes i det vi presenterer? Vi har hatt et sterkere fokus på det relasjonelle på arbeidsplassen – inkludert det psykososiale arbeidsmiljøet – enn mange av studiene som er blitt gjort i forhold til god ledelse av endringsprosesser. Ved å bygge dette perspektivet inn i en temafokusert, men likevel eksplorerende tilnærming, har vi unngått mer eller mindre fastsatte begreper som transformasjonsledelse og de assosiasjoner det bringer med seg. Vi hevder verken å ha funnet opp kruttet eller hjulet på nytt, men er likevel av den oppfatning at ledelse av omstillingsprosesser må settes i sammenheng med kontekstspesifikke arbeidsforhold og -betingelser. For at en leder skal oppleves som god i en endringsprosess av sine medarbeidere, er det fremfor alt viktig at lederen handler ut fra en forståelse av det endelige resultatet som en dynamisk interaksjon av ulike elementer; endringen, gjennomføring av prosessen og arbeidsmiljø, og ikke som en helhet bestående av separate deler uten forbindelse mellom dem. Læringshistoriene og kategoriene gir konkrete eksempler på hvordan god ledelse i forhold til et slikt perspektiv kan se ut. En viktig implikasjon av studien er at det ser ut til at god ledelse ikke nødvendigvis er medfødt, men kan læres. Faglighet i forhold til arbeidsområde er ikke avgjørende, det kan virke som at erfaring har større betydning. Studien viser også at alle lederne har noen negative trekk, men at disse ikke er felles.

En problemstilling som vi hittil ikke har berørt er hvilke forskjeller som er mellom ledere i endring i offentlig sektor og ledere i endring i privat sektor. En kjensgjerning er at ansatte i offentlig sektor, det være seg på sykehus, skoler eller ligningskontor på lik linje med ansatte i privat sektor stadig må forholde seg til det å bli målt på det de gjør og klarer å produsere. Vedtak om endring og dermed rammebetingelsene er gjerne totalt forskjellige i det at private organisasjoner i større grad enn offentlige har handlingsfrihet – de velger selv hvorvidt de skal starte endringsprosesser og hvilke målsettinger og rammer de har. Offentlige organisasjoner har mindre valgfrihet dersom for eksempel et departement, direktorat eller kommune bestemmer at en endringsprosess skal gjennomføres. Et annet skille, som ikke nødvendigvis har noe med forskjellen mellom offentlig og privat sektor å gjøre, men som det kunne vært interessant å utforske ytterligere, er endringsledelse versus driftsledelse. Resultatene her tyder på at disse lederne liker den settingen en endringssituasjon er, og flere ga uttrykk for at de ikke ville ha sagt ja til eller søkt på jobben dersom de ikke visste at det stod en stor omstilling på trappene. Det ville vært interessant å forsøke å belyse disse problemstillingene ytterligere, både gjennom en tilsvarende studie i privat sektor så vel som kvantitativt i bred skala. Med ytterligere forskning på dette vil vi få utdypet og eventuelt styrket det bildet av god ledelse som vi har fått gjennom denne studien, samt få mer kunnskap om betydning av kontekst og sektor.

References

- Andersen, L. (2002). *Underorganisering – Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Belbin, R.M. (1993). *Team Roles at Work*. US: Butterworth Heinemann.
- Berg, A.M. (1995). *Vellykket forvaltning – god organisasjon og ledelse i staten*. Oslo: TANO.
- Berger, C.R., & Bradac, J.J. (1982). *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. London: Edward Arnold.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, 13 (3), 345–365.
- Busch, T. et. Al. (2001). *Modernisering av offentlig sektor – New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cascio, W.F., Young, C.E., & Morris, J.R. (1998). Some ideological foundations of organizational downsizing. *Journal of Management Inquiry*, 7, 198–212.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: how does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological measurement*, 56, 494–503.
- Costa, P.T., and McCrae, R.R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6, 343–359.
- Fay, D. & Lührman, H. (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, 13 (2), 113–119.
- Forseth, U. (1994). *Arbeidsmiljø som konkurransefaktor i tjenesteyting?* (No. Nord-rapport 1994:6). København: Nordisk Ministerråd.
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19: (pp. 93–118). Chichester, UK: Wiley
- Grimsmo, A. & Hilsen, A.I. (2000). *Arbeidsmiljø og omstilling* (No. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 7). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Härenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Schéele, P., Waldenström, K. & The MOA Research Group (2004). Multi-level analysis of organizational change and working conditions in public and private sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, 13 (3), 305–343.
- Health, F.M.o.s.a.a. (1997). *Economics of the Working Environment*. Tampere, Finland: Ministry of Social affairs and health.
- Horton, S. (2003). Participation and involvement – the democratisation of new public management. *The International Journal of Public Sector Management*, 16, 6, 401–411.
- King, J.E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 39, 79–91.
- Kirby, P.C. King, M.I. & Paradise, L.V. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303–311.
- Koopman, P. & Pool, J. (1991). Organizational Decision Making: Models, Contingencies and Strategies. In J. Rasmussen, B. Brehmer, and J. Leplat (Eds.): *Distributed Decision Making: Cognitive Models of Cooperative Work*, 19–46. Chichester: Wiley.
- Kvale, S. (1999). *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling*

- i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, 15, 80–92.
- Munkeby, I., Torvatn, H. & Øyum, L. (2003). *Hverdagsbilder av arbeidsmiljø* (No. STF38 A03023). Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Munkeby, I. og Øyum, L. (2002). Team i arbeid. I Levin, M. og Klev, R. (red.), *Forandring som praksis – Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolfson, M. (2000). *Trendenes tyranni – Produksjon og arbeid i et nytt århundre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C. & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work and Stress*, 16 (1), 37–57.
- Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 165–196.
- Skaar Gaupset, S. (2002). Trenger vi offentlige reguleringer? I Forseth, U. og Rasmussen, B. (red.) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organisational identities. *The International Journal of Public Sector Management*, 17, 2/3, 251–263.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (4), 489–509.
- Torvatn, H. & Molden, T.H. (2001). *HMS-tilstanden i Norge i år 2001* (No. STF38 A01027). Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Torvatn, H., & Vedi, C. (2000). *Idebok for kommunalt sykefraværarbeid* (No. STF38A00503). Trondheim: SINTEF IFIM.
- Westerlund, H., Ferrie, J., Hagberg, J., Jeding, K., Oxenstierna, G., & Theorell, T. (2004). Workplace expansion, long-term sickness absence, and hospital admission. *The Lancet*, 363: 1193–1197.
- Weymes, E. (2003). Relationships not leadership sustain successful organizations. *Journal of Change Management*, 3 (4), 319–331.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the World: The triumph of lean production*. New York: Rawson, Macmillan.
- Worrall, L., Parkes, C. & Cooper, C.L. (2004). The impact of organizational change on the perceptions of UK managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, 13 (2), 139–163.
- Worrall, L. & Cooper, L. (1998). Quality of working life, 1998 survey of managers' changing experiences.