



HiMoldeBachelor

Adm. 650

**Arbeidsmiljø sett i lys av organisasjonsendring/omstilling i
Avdeling for voksenpsykiatri**

Stein Pettersen

Molde, 2009



Høgskolen i Molde

Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Arbeidsmiljø sett i lys av organisasjonsendring/omstilling i avdeling for voksentterapi

Tittel på engelsk:

Forfatter(e): Stein Pettersen

Fagkode: Adm 650

Studiepoeng: 15

Årstall: 2009

Veileder: Hans Petter Iversen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i BIBSYS Brage med forfatter(ne)s godkjennelse.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja: **Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?** ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon, Jfr. Offl. §5a/Fvl. §13)

Dato: 29.05.09

BACHELOROPPGAVE

VÅRSEMESTERET2009

Innholdsliste:

1.0 Innledning

- 1.1 Prolog
- 1.2 Problemstilling
- 1.3 Underspørsmål

2.0 Teori og kontekst

- 2.1 Reformert
- 2.2 Teoretisk grunnlag

3.0 Metode

4.0 Analyse, sett i lys av tre ledelsesmomenter:

- Faglig utvikling og kompetanse
- Mennesker i organisasjonen
- Bruk av eksterne konsulenter

5.0 Konkluderende drøfting

- 5.1 Epilog

6.0 Referanser/Litteraturliste

1.0 Innledning

Det å lede en organisasjon som har fått føringer på å endre seg, er en omfattende og utfordrende oppgave. I dette ligger ingen enkel oppskrift på hvordan drive endringsledelse, her kan være mange strategier, her kan være uttallige operasjonelle valg.

Avdeling for voksenpsykiatri (AVP), en avdeling av 13 som var underlagt Helse Nordmøre og Romsdal (HNR) ble i 2005, av moderselskapet Helse Midt-Norge (HMN), pålagt å foreta dramatiske kutt på bakgrunn av en vedtatt ny finansieringsmodell. Dette som en konsekvens av sykehusreformen i fra 2002. Avdelingen var fra før av under endring, dette som et resultat av Opptappingsplanen for psykisk helse 1998-2008. I denne omstillingsprosessen har det vært ansatt 3 forskjellige avdelingsledere, tre ledere med ulik bakgrunn, med ulike betingelser og lederstil.

1.1 Prolog

I et fellesmøte, med alle sine ledere, avdelingstillitsvalgte, vernetjeneste, stab og støttefunksjoner, noen dager etter tiltredelse som påtroppende avdelingssjef den 1. September 2007, åpner avdelingssjef i AVP møtet med å si: *”Gjennom mine få dager som avdelingssjef har jeg observert en sliten organisasjon - en meget sliten organisasjon. Dere har mer eller mindre siden 2002 vært, og fremdeles er i, en meget omfattende organisasjonsendring. Denne har tatt alt for lang tid og nå må dette få sin slutt. Dette er verken dere som ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste, arbeidstakere, og ikke minst pasienter og pårørende tjent med. Jeg vil påpeke at jeg har som intensjon å være en sjef i en dimensjon type meget direkte og tydelig. Jeg forventer full lojalitet til lovlige og fattede vedtak, her aksepteres ingen omkamp - og om det er noen som ikke føler seg komfortabel med dette - kan jeg opplyse om at det i dagens Norge er et arbeidsmarked som er meget åpent, her har den som ikke vil være med på laget full mulighet til å finne seg noe annet å gjøre.”* Avdelingssjef kunne videre opplyse om at han i 22 år hadde hatt ulike prosjektstillinger og lederfunksjoner i olje og gassindustrien, og at han hadde vært involvert i flere store omstillingsprosesser. I dette hadde han vært veldig opptatt av å bringe trygghet til alle som blir berørt av slike omstillinger. Hans erfaringsbakgrunn ville nok prege hans rolle og væremåte som sjef for AVP.

Responsene gjennom kommentarer i plenum og senere i pausene var nok delte. Noen så for seg, selvsagt ut i fra sitt eget perspektiv og anskuelser på organisasjonen, at endelig, endelig - hadde vi fått en sjef som evner å ville ordne opp, endelig hadde vi fått en sjef som er tydelig

på budskap, gjennomføring og målsetting. Her har vi med en ny sjef å gjøre som vil gi avdelingen vår et løft, peke på en tydelig horisont fylt av godt faglig innhold og positiv fremdrift. Her skal det renskes opp, her skal det lukkes ut for ”konger på haugene” og egne selvsentrerte mål fra egen liten tue. Andre igjen var meget skeptiske. I denne nye sjefen så de kanskje en trussel, en trussel mot sitt eget fag, mot sine kanskje egne oppfattede maktposisjoner i ulike roller og egen autonomi. Dette både i roller i de ulike fagorganisasjonene, i roller som klinikere, ledere, rådgivere, stab/støttefunksjoner. Her var det tydelig en leder som hadde fokus på egne og klare mål ift det å være leder, avdelingens målsettinger var tuftet på ”*lovlige og fattede vedtak*”. Skepsisen gikk også på hvordan en ”oljemann” skulle forvalte det fagfeltet som psykiatrien skulle representere, i dette lå det nok tanker rundt profesjonell ledelse vs fagledelse. Iflg. avdelingssjefen var det ikke her noe rom for ”*omkamp*”, et begrep som for øvrig avstedkom en kommentar i plenum i fra avdelingstillitsvalgt i fra Legeforbundet, hvor det ble uttrykt at det var umulig å føre en ”omkamp”, da det i forkant totalt sett ikke hadde vært noen ”kamp”. Fattede vedtak var blitt gjort av styrene, hhv Helse Nordmøre og Romsdal (HNR), samt i moderselskapet Helse-Midt-Norge (HMN). Dette i tråd med hvordan den nye helsereformen var blitt innført – også her hastig og med uvanlige og svært korte høringsuttalelser. Uten tilstrekkelig og forutgående deltakelse i prosess for de som ble berørt, de fattede lovlige vedtakene opplevdes som å bli tredd ned over hodene på utøverne i organisasjonen.

I etterkant er jeg ganske så overbevist om at ordvalg i denne ”tiltredelseserklæringen” fra påtroppende avdelingssjef ikke var tilfeldig valgt.

1.2 Problemstilling

For å belyse dette vil jeg rekapitulere noen år tilbake i tid, og bl.a. se på to nasjonale reformer og ett regionalt styringsverktøy gjennom en finansieringsmodell, som har vært brukt for å kunne endre på det nye tilbudet som det psykiske helsevern skulle/skal ha for fremtiden. Videre vil jeg se på ulike betingelser for det å være leder og hvilken innflytelse ledelse har på et arbeidsmiljø i en omstillingsfase. I dette er ikke bare det å lede selve omstillingen som formelle og ansatte ledere i de ulike nivåene i organisasjonen vesentlig, men først og fremst er det ledelse som prosess jeg er interessert i. Jeg vil altså forsøke å se på noe av det som skjer med mennesker i en organisasjon som blir pålagt å endre seg etter reformer, økonomiske planer, fattede vedtak, hva relasjoner betyr, hva nettverk, egenskaper og kunnskap hos organisasjonsdeltakerne betyr, hvordan betingelsene for ledelse har innvirkning på omstilling.

Oppgaven vil i en viss grad ta for seg perioden 2002 til våren 2009, en periode hvor AVP har hatt tre ulike avdelingssjefer samt en konstituert over en kort periode. Hovedfokuset vil likevel være perioden 2007 – 2009. En ny avdelingssjef er nå konstituert, i påvente av at det blir tilsatt ny i løpet av høsten 2009. Nå skal fokus, etter sigende være fag.

Jeg ser at min oppgave, og på dette nivået, blir kun som å skrape i en overflate. De problemstillingene som dukker opp i en slik omfattende omstillingsprosess som AVP har vært og fremdeles er inne i, er av en så sammensatt karakter og berører så mange temaer, at det i dette som antydnet vil kunne være rom for studier og forskning for flere og i lang tid fremover.

Mitt bidrag vil i dette bli fundert på, og forsøksvis drøftet gjennom problemstillingen:

Hvordan har ledelsen av omstillingsprosessen innvirket på arbeidsmiljøet i AVP?

1.3 Underspørsmål.

Denne problemstillingen vil jeg belyse gjennom å se på:

- A) Hvordan arbeidsmiljøet har blitt preget av ledelse knyttet til faglig utvikling og kompetanse,
- B) Hvordan har menneskene i organisasjonen deltatt i omstillingen
- C) Hvordan arbeidsmiljøet har blitt preget gjennom bruk av eksterne konsulenter i ledelsesprosessen

2.0 Teori og kontekst

2.1. Reformen

For å belyse problemstillingen må jeg sette dette inn i en sammenheng, se på omstendighetene rundt det som har skjedd. Slik vil to reformer og ett økonomisk fundert styringsverktøy ligge som et ”bakteppe” i omstillingen. Til sammen omfattende og store, det er ikke så vanskelig å se at disse initierte store endringskrav. Ikke bare på økonomi og krav om senere nedbemanning i psykiatrien - disse utfordret også holdninger, kultur, og krav til ledelse på en annen måte enn før.

Opptrappingsplanen for psykisk helse

(St prp nr 63 (1997-98), St.meld. nr 25)

Opptrappingsplanen hadde noen hovedstrategier (1996-97).

I disse var at det lokalbaserte psykiske helsevernet i kommunene skulle styrkes, antall liggedøgn skulle reduseres. Videre var det, og fremdeles er, en intensjon på at spesialisthelsetjenesten skulle basere seg mer på ambulant virksomhet, dra ut til tjenestemottakerne der hvor de er, være en brobygger inn til kommunene, inn til familie og nettverk, bruker og primærhelsetjeneste. I dette ligger da selvsagt at arbeidsformene også måtte endres, disse skulle bli mer utadrettede. En skulle styrke spesialisthelsetjenestens psykiatriske poliklinikker og de distriktpsikiatriske sentra skulle få et løft. I dette ligger da som konsekvens at de store og tunge institusjonene, de tidligere ”asyl”, skulle bygges ned. En skulle altså få en vridning av tjenestene slik at disse ble gitt nærmere der hvor tjenestemottakerne lever sitt daglige liv. Det nye tjenestetilbudet skulle være med på å fremme uavhengighet, selvstendighet og evne til å mestre eget liv. En skulle satse mer på brukerstyring og informasjon, og stimulere til utdanning og forskning. Kompetanseutvikling skulle få mer fokus. Planen gir mange og vektige faglige argumentasjoner for dette, denne reformen var da også utarbeidet i nært samarbeid med brukerorganisasjoner og fagprofesjoner inne for det psykiske helsearbeidet, altså en reform som var preget av en ”down-up” – tilnærming, en reform som var sterkt influert av de som visste ”hvor skoen trykkes”.

Sykehusreformen av 2002

Sykehusreformen (Ot. prp nr. 66 (2000-2001)).

Fra 2002 fikk vi en ny sykehusreform hvor Staten overtok eieransvaret for de offentlige sykehusene med en organisering som foretak på to nivå. Denne reformen gav seg også sitt uttrykk i bl.a. Lov om helseforetak (Helseforetaksloven), samt Helsepersonelloven, Pasientrettighetsloven og Spesialisthelsetjenesteloven. Denne reformen har også gjort seg bemerket ved at det nå ble en mer toppstyrt ledelse som skulle ha større mulighet til å styre endringer. Her kan begreper som dårlig økonomisk styring, uklare ansvarsforhold og manglende effektivitet, være noen stikkord for motivasjonen for innføringen av reformen, som altså var en organisasjons og ledelsesreform. Nå skulle det bli selvstyring gjennom egne foretak. Lange ventelister, rigide, fastkjørte systemer, uklar ansvarsfordeling og dårlig økonomisk styring var også del av motivasjonen for å innføre denne reformen. Tore Tønne, sykehusreformens ”far” og helseminister under Jens Stoltenbergs regjering (mars 2000– oktober 2001), karakteriserte den nye sykehusreformen som ”den største reform siden Harald Hårfagre”. Han uttalte bl.a. at nå skulle resultatene være viktigst, og i dette måtte det *to* ting til for å redde den skakkjørte driften av sykehusene i Norge. Det ene var å gjøre staten til eeneier, og det andre er komme ut av en forvaltningsmodell som hadde utspilt sin rolle. Den

nye foretaksmodellen skulle gi bedre utnyttelse av kapital og ressurser, og legge til grunn regnskapsloven. Forvaltningsmodellen var uegnet til eierskap og styringsansvar for operative, produktive enheter som sykehusene i realiteten. Ansvar for og eierskapet av sykehusene gikk altså fra fylkeskommunene til Staten, en mente at det skulle bli bedre vilkår når *ett* politisk system tok over for de 19 forskjellige politiske systemene i fylkeskommunene. Her kunne en ane at tanker om å kopiere ideer og strukturer i fra det private næringslivet var fremtredende.

Nye finansieringsmodell, november 2005.

Styret i HMN vedtok 30. november 2005 sak 74/05 - Ny finansieringsmodell, senere kalt "novembervedtaket". Innføring av denne modellen innebar en overføring av psykiatrimidler mellom helseforetakene og konsernet. Totalt dreide dette seg om en reduksjon på 74 mill. kroner for HNR, og en økning på ca. 50 mill. kroner for Helse Sunnmøre (HSM), og hhv. ca 11 mill kr til Helse Nord-Trøndelag og ca 13 mill. kroner til St. Olavs hospital. Dette på bakgrunn av vedtaket på at det nå skulle innføres en fordeling av penger etter innbyggertall etter såkalte demografiske prinsipper.

Overføringen skulle gjennomføres over en periode på 5 år (2006-2010). Beløpene skulle overføres/reduceres jevnt i løpet av perioden. Denne omstillingen brøt med føringer gitt i "Handlingsprogram for opptrapping av psykisk helsevern i Helse Midt-Norge" vedtatt i 2003. Prosessen forutsatte en parallell nedtrapping og opptrapping av aktiviteten i samsvar med de økonomiske overføringene, ved at HSM gradvis overtar ansvaret for "sine" pasienter.

i. Denne modellen førte da til at HNR måtte endre sitt tjenestetilbud, nå skulle helseforetaket kun betjene brukere i fra eget opptaksområde, en skulle ikke lengre ha en fylkesdekkende funksjon ift tjenester til de med psykiske lidelser. Dette innebar blant annet at det måtte skje en nedtrapping av tilbudet til sikkerhetspasienter og ungdom i AVP, tjenester som tidligere hadde hatt hele fylket som opptaksområde.

Reformkonteksten i dette var altså at de faglige perspektivene og mål i opptrappingsplanen skulle realiseres. Dette skulle gjøres innenfor en konsernmodell hvor HMN var eier og konsernledelse. Disse målene skulle altså realiseres innenfor en rammesom var 74 millioner kroner mindre enn hva tidligere budsjett la til rette for, noe som tilsvarte ca 30 % budsjettreduksjon, altså en omfattende reduksjon.

2.2 Teoretisk grunnlag.

På denne bakgrunnen og problemstillinger, vil jeg i den videre fremstillingen dra nytte av ulike teori som har tatt for seg og beskrevet ledelse, organisasjonsutvikling, organisasjonsforståelse, organisasjonsformer og omstillingsarbeide. I en viss grad vil jeg bruke teorier i fra studiet, men da jeg i en årrekke har ment å ha sett at kulturer i organisasjoner og mulighetene for en positiv organisasjonsutvikling i stor grad avhenger av *menneskene* i organisasjonene, vil jeg i større grad dra veksler på den litteraturen som spesielt omhandler kompleksitet og ledelse i organisasjoner. Det er *mennesker* i samspill som skal lede og forvalte ulike systemer, dette gjør de også i kraft av sine personlige egenskaper, følelser, nettverk, kunnskap, kjennskap, psykologi, dette hele tiden i en eller annen slags relasjon med andre. I dette ligger også mine personlige syn på at det å ”vanne” relasjoner for å gi disse utvikling og fruktbarhet er vesentlig. Disse verdiene finner jeg mye av i kompleksitetsperspektivet, som bl.a. professor Ralph Stacey og andre bidragsytere har kommet med i de senere årene. (Stacey 2002, Stacey 2008)

De etablerte ledelsesteoriene er i stor grad tuftet på en instrumentell og rasjonalistisk tankegang, der ledelse er å styre gjennom visjoner og klare mål som er forhåndsdefinert av andre, les toppledelsen. Altså et top-down - hierarki som forstår organisasjonen ut i fra beslutningsstrukturer. Her er idealet at handlinger skal være rasjonelle, med det mål for øyet at effektive handlinger raskere fører til planlagte mål.

Innen en slik rasjonell og instrumentell hovedtradisjon, har det vært flere tilnærminger. Her kan nevnes det som i boken ”Breaking the Code of Change” (Jacobsen 2004), presenteres som to grunnleggende forskjellige strategier for endring av organisasjoner, strategi E og strategi O. *Strategi O står for ”organizations”, strategi E står for ”economic”.*

”Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning og for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk.” (Jacobsen 2004). I denne strategien ligger en ide om at ledelsen, og helst toppledelsen, har lagt føringene på hvordan organisasjonsendringer skal effektueres. Løsningene blir utarbeidet av ledere, før disse skal iverksettes og gjennomføres i organisasjonen. Dette er altså bestemt i fra toppen av et hierarki, den er rasjonell i sin stil og tilnærming. Denne ligger nært opp til sykehusreformens karakter ift. det å lede, her skal resultatene måles. Selv om dette kan være vanskelig å måle i

sykehus, blir det allikevel i stor grad brukt, dette på en instrumentell måte, igjennom svært mange måleparametre som i de siste årene er innført. Eksempler på dette kan være ventetid, antall korridorpasienter, nyhenvisninger til poliklinisk behandling, epikrisetid, sykefravær, og regionale initierte arbeidsmiljøundersøkelser som også har sin instrumentelle måleparametre for hva kvalitet er og skal være. Slik blir endringen drevet fram av toppledelsen, med et stort islett av strategier, strukturer og systemer. Her er det formelle gitt stor plass, her skal det følges linje. I strategi E ligger en tanke på at for eksempel formelle strukturendringer etter hvert vil endre på kultur og maktforhold i organisasjonen.

Kompleksitetsteori, eller teorien om komplekse responderende prosesser (KRP), er mye mer opptatt av det relasjonelle, dette i mye større grad enn hva store deler av de etablerte organisasjonsteorier har vært. I dette perspektivet tar man et skifte bort i fra instrumentell tenkning og systemtenkningen.

En organisasjon er ikke en ting eller et system, men heller kontinuerlige og aktive relateringsprosesser. I denne sammenhengen er det altså stort fokus på relasjoner, på samhandling og kommunikasjon i prosesser. Dette beskrives som såkalte komplekse responderende prosesser (KRP), hvor en prøver å forstå den lokale samhandlingen mellom deltakerne i organisasjonen, en ser på aspekter som inkludering, ekskludering, det å ta mennesker på alvor, og dets opplevelser av en situasjon. En ser på respekt, angst og mangel på omsorg som vesentlige faktorer. Organisasjon blir da å anse som relasjoner og relasjonelle mønstre. Her blir samtalene, diskusjonene og samhandlingene vektlagt, organisasjonen er ikke et objekt, ikke en ting, ikke å se på som en helhet gjennom å bruke maskin og/eller systemmetaforer som i stor utstrekning de tradisjonelle teoriene har en tendens til å gjøre.

Denne tenkningen er mer beslektet med strategi O, som ” *har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.* ” (Jacobsen 2004)

I denne strategien legger en altså større vekt på endring i form av at denne tar tid, dette gjennom utvikling via interaktive og kontinuerlige prosesser. Her er deltakeraspektet mer fremtredende enn i strategi E, som har en mer maskinpreget måte å tenke rundt en organisasjon på. I strategi O er det puttet mennesker inn i organisasjonen, hvor målet for

endringen blir å skape en lærende organisasjon. Her er et større fokus på individene i organisasjonen, i mindre grad fokus på organisasjonen som en helhet. I denne strategien ligger mye av tankegodset til Argyris og Schön sine teorier om lærende organisasjoner gjennom blant annet sine teorier rundt enkel og dobbelkretslæring (Hustad 1998). En senere bidragsyter på lærende organisasjoner som trakk på teoriene til disse, Peter Senge med sine fem disipliner, gikk noe lengre, men alle disse mener at læringen kan settes i system, den kan styres top-down, den kan ledes f. eks. gjennom visjoner og mål. Komplekse responderende prosesser som R. Stacey m.fl. er opptatte av, kritiserer disse teoriene. Her menes det at utvikling ikke kan ledes, kunnskap og fruktbarhet vokser frem i relasjon med andre mennesker i organisasjonen, gjennom komplekse responderende prosesser. Stacey kritiserer systemtankegangen som tolkningsramme i menneskelige organisasjoner. Menneskelige organisasjoner er ikke systemer.

I dette perspektivet får da det å lede en organisasjon andre dimensjoner, her vil lederrollen vokse frem i sosiale og relasjonelle prosesser. I dette ligger en gjensidig anerkjennelse mellom leder og organisasjonsdeltakerne, gjennom samhandling, respekt, åpenhet og kommunikasjon uten angst for sanksjoner. I et slikt lederperspektiv vil man ikke kunne kontrollere fremtiden, dette blir en illusjon, da relasjoner i nåtiden kontinuerlig former fremtiden. Hvilken form endringene får vil da være vesentlig uforutsigbar. Her er deltakelse i egen organisasjon tillagt stor vekt, altså en må i mye større grad inkludere ansatte, i stedet for å forsøke å kontrollere gjennom eksklusjon og evt. sanksjon. I alle omstillingsprosesser vil det oppstå spenning og konflikter, dette ofte pga paradokser, altså motsetninger mellom for eksempel økonomiske føringer og hva disse kan gjøre med kvalitet på faglighet, hva ulike reformer på sikt kan gjøre med arbeidsplasser. I et perspektiv som komplekse responderende prosesser, blir dette sett på som helt naturlig. Disse paradoksene fører til stress, frustrasjon, angst og misnøye, dette må alle ta inn over seg, dette kan ikke ignoreres. Å forsøke å harmonisere dette vil være umulig. I KRP må disse paradoksene løftes opp, en må, diskutere uenighet. Det er av stor nødvendighet å stå i diskusjoner, paradokser må eksponeres oppover i et hierarkisk system, her må være deltakelse fra alle i organisasjonen. En organisasjon kan ikke designes, paradokser kan ikke løses i gjennom å forsøke å oppnå harmoni.

Kurt Levins modell for endring og utvikling (Unfreeze – Move – Freeze), er en illusjon i kompleksitetstenkingen. I denne modellen ligger ledernes *egne* analyser, strategier og derved handlingsplaner og medfølgende ”verktøyer”. I dette vil fort diskusjoner i ”move-fasen”,

selve omstillingsperioden, i fra etablerte lederperspektiver fort bli sett på som motstand. Derved ville en forsøke å mobilisere støtte oppover i hierarkiet for å takle denne definerte "motstanden". I alle forsøk på endring vil det være motstand, da må man i større grad for å kunne lykkes, åpne opp for bl.a. diskusjoner gjennom komplekse responderende prosesser.

I teorien om komplekse responderende prosesser blir ledere sett på som organisasjonsdeltakere, og de som ønsker å lykkes, er de som merker seg temaer som kan være vanskelige, og til og med ikke har legitimitet i seg til å diskutere i de "åpne rom". KRP er spesiell åpen på alle paradoksene som til en hver tid eksisterer i en organisasjon, for eksempel at skiftende samtalemønster både muliggjør og begrenser hva som utføres, at kompliserte oppgaver krever oppsplitting samtidig som de må integreres, at den samme prosessen av selvorganiserende fremvekst som kreativt produserer nye former, samtidig ødelegger andre, og at nye samtaletema og maktrelasjoner vokser frem, mens andre ødelegges. Man kan derfor si at de komplekse responderende prosessene organiserer både gjenskapelser og konformitet, og avvik og nyskapninger på samme tid. Selv om skiftende mønster i samtaler skaper opphav til angst, kan det ikke uten dette vokse frem kreative nye tema. (Stacey 2000)

I flere ulike lover er det regler om at produksjon, produkter og tjenester skal oppfylle forskjellige sikkerhets- og kvalitetsbetingelser. Det stilles også krav til lokaler, verneinnretninger og tilrettelegging av arbeidet for å sikre ytre miljø og gi trygghet for dem som gjør jobben. En vanlig samlebetegnelse for dette området er HMS - Helse, Miljø og Sikkerhet. I dette ligger flere HMS-faktorer som etter lov og forskrift skal ha fokus, i denne sammenhengen er HMS-faktoren vedrørende det psykososiale arbeidsmiljøet relevant å forholde seg til. Arbeidsmiljølovens § 1-1 a tilsier at lovens formål er *"å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger,"* (...)

Arbeidsmiljø kan defineres som summen av betingelser på arbeidsplassen som fremmer eller hindrer effektiv jobbutførelse, arbeidslyst og helse. I oppgavesammenhengen er de sosiale betingelsene som kommunikasjon mellom kolleger og ledere, og de organisatoriske betingelsene som arbeidstid, tempo, og innflytelse som er mest relevante å forholde seg til. Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (HMS-forskriften) sier at den som leder virksomheten plikter å sørge for systematisk oppfølging av krav regelverket stiller til HMS i sin bedrift. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og

deres representanter. Hensikten med systemet er å sikre at problemer oppdages og tas hånd om i tide. Internkontroll er kvalitetssikring. Ved brudd på regelverket kan myndighetene gi pålegg om å rette opp forholdet innen en viss frist. Hvis pålegget ikke etterkommes innen fristen, kan bedriften bli ilagt dagbøter som løper til pålegget er oppfylt. (kilde: bl.a. Arbeidstilsynets nettsider)

Internkontrollforskriften innebærer blant annet at virksomheten skal sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes

Dette systemet inneholder en del prosedyrer for å sikre at helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet blir en viktig del i det generelle kvalitetssystemet i avdelingen. Disse dokumentene skal dekke internkontrollen for HMS-arbeidet på et overordnet nivå. Rutiner, regler og systemer skal gi den ansvarlige ledelsen mulighet til å kartlegge hvilken standard de ulike arbeidsplassene i Helse Nordmøre og Romsdal HF har i forhold til ulike krav, analysere avvik fra standard og prioritere tiltak. Det skal samtidig imøtekomme behovet hos tilsynsmyndighetene, de ansatte i helseforetaket som verne Lovgivningen stiller et vernekrav for, samt det ytre miljøet (samfunnet omkring virksomheten), som deler av lovgivningen særskilt er rettet mot.

Grunnlaget for kvalitetssystemet er gitt i Forskrift om systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften). Forskriften pålegger oppfølging av de krav som til en hver tid er fastsatt i sentrale lover, i denne sammenhengen er arbeidsmiljøloven den mest sentrale. HMS er altså noe som er satt inn i et system, tuftet på lovgivning med underliggende forskrifter. I dette er det produsert en rekke med prosedyrer og retningslinjer som er lagt inn i kvalitetssystemet i AVP, synlig i det elektroniske verktøyet EQS. Under alle disse produserte dokumentene er det også lagt ut et stort antall "verktøyer" som fungerer som en "bruksanvisninger" på hvordan dette systemet skal sette spor ute i organisasjonen. I en spøkefull, men kanskje også med islett av alvorlig undertone, blir systemet med forkortelsen HMS av mange enhetsledere, verneombud og andre ofte betegnet som "*Helsinkens Mye Skjema*", dette i stedet for **H**else, **M**iljø og **S**ikkerhet. I dette utsagnet ligger nok også mange menneskelige faktorer, men *en* forklaring er nok at dette arbeidet ikke i sterk nok grad følges opp pga tungvint byråkrati og skjemavelde.

På spørsmål om hvorfor ikke dette systemet blir brukt, er det mange og sammensatte svar. Noen finner ikke frem i en komplisert dataverden, andre igjen sier at dette systemet stemmer ikke med hvordan ting fungerer i det daglige liv. Av svært mange blir det sagt at uansett hva

vi rapporterer, så får det ingen effekt gjennom iverksatte tiltak på bakgrunn av funn. En opplever her altså et integreringsgap mellom det som blir skrevet og gjort, altså en inkongruens mellom uttalt teori og bruksteori. (Hustad, 1998) I annen etablert teori er det nok også her, slik at dette systemet er top-down-styrt og initiert, og jeg vil tillate meg å legge dette systemet inn i en forståelsesramme tilnærmet *strategi E* som nevnt over.

Om en legger komplekse responderende prosesser til grunn, blir nok forståelsen en noe annen. Dette HMS-systemet har en karakter av å ha en instrumentell og rasjonalistisk tankegang, her vil det være "folketomt". I et slikt system vil ikke det relasjonelle ha hovedfokus som i KRP. I et slikt system er det heller ikke rom for nettopp å diskutere disse paradoksene som oppstår gjennom avstanden mellom "kart og terreng", i stedet for så henvises det lett igjen til *systemet*, dette må bare gjøres, dette er vi pålagt å rapportere på. I dette så beveger også jeg meg som HMS-rådgiver i opp til flere paradokser. På den ene siden sitter jeg som forvalter av et system som jeg i en årrekke har sett ikke kan fungere optimalt, og på den annen side så er jeg pålagt i kraft av min rolle å følge disse systemene. Gjennom å benytte meg av teoriene rundt KRP og forsøksvis være med på å styrke en slik tenkning, kan det å snakke om disse temaene/paradoksene føre til en revisjon og en ny oppfatning, og kanskje også etter hvert endring av det som vi dag ser på som noe vi bare "må" gjøre. For å belyse dette kan en bruke metaforer, som for eksempel å vise til "Sommerfugleffekten", som her kan ha en overførbar verdi. "Does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas?" Dette uttrykker at små endringer i forholdene ved et visst tidspunkt kan forplante seg og gi store virkninger senere. ("the Butterfly Effect": Lorentz i en forelesning til "the Am. Association for the advancement of Science" 29.des. 1972.) I et KRP-perspektiv er man mer opptatt av et mindre fokus på regler, større fokus på prosesser, deltakelse og reell innflytelse gjennom interaksjoner.

3.0 Metode

I oppgaven er mye basert på mitt lange tilsetningsforhold som arbeidstaker i vårt lokale psykiatritilbud. Jeg begynte i 1977, som 18-åring, dette som pleiemedhjelper på den gang Opdøl sykehus. Gjennom denne tiden har det selvsagt vært mye utvikling og mange omorganiseringer og omstillinger opp til nåværende statlige eierskap av sykehusene. I min erfaring så har jeg tilegnet meg mye realkompetanse innenfor organisasjonen, jeg kjenner kulturer og det som eventuelt kan kalles for ukulturer, jeg har blitt kjent med personer i ulike roller over flere tiår. Jeg har deltatt i samhandling med den/de/det jeg har studert, samtidig

som jeg i etterkant til dels har skrevet ned mine observasjoner og refleksjoner. Parallelt med å være ansatt i fulltidsstilling i AVP, har jeg vært student på høyskolen i Molde og tatt ulike emnefag over mange år, fag som har hatt relevans til det som er blitt opplevd, studert og observert i vår organisasjon.

Slik har jeg kunnet benytte meg av teoriene direkte opp i mot det praksisfeltet jeg til daglig har vært en del av. Her har jeg nok, gjennom nærvær og samhandling, i utgangspunktet kunnet påvirket prosesser og vedtak, dette bl.a. gjennom kommunikasjon av egne tanker og forventninger. I en organisasjon som har vært preget av konflikt, oppstår det visse metodiske dilemmaer ved bruk av, la meg da kalle det denne *undersøkelsen*. I denne konflikten har ligget faglig uenighet, den har vært preget av ulike tanker rundt det å lede, den har vært preget av ulike måter å tenke rundt organisasjon på, den har nok også vært preget av et ønske om å bevare arbeidsplasser, kanskje også om individuell oppurtinisme i form av posisjonering ift en eventuell fremtidig og ny rolle i ny og fremtidig organisasjon om politisk ståsted og ulike menneskesyn. Her har vært mye emosjoner og sårhet. Mye sårhet. Den har handlet om et menneskelig og grunnleggende behov for å bli sett, hørt og bekreftet.

Jeg har derfor ikke mulighet til å påberope meg å være nøytral og objektiv, dette blir mer eller mindre en umulighet. På den ene siden har det vært forlangt en lojalitet til ledelse og ”fattede vedtak”, på den andre siden skulle jeg ha hatt et godt fokus på å ta vare på, og forbedre et arbeidsmiljø, dette i kraft av mine roller som avdelingsverneombud og senere HMS-rådgiver. Slik har jeg i hele omstillingsperioden blitt klemt mellom avdelingsledelse, og arbeidstakere og deres tillitsvalgte. I dette oppstår lett et hykleri. Jeg har måttet utgi meg for å være *en* av dem, uten egentlig å være det. Jeg har nok også vært utsatt for et press for å tale den ene parts ”sak” i omorganiseringen. En kan da kanskje si at mine roller til dels har blitt opplevd til å være mellom ”barken og veden”, en liten trøst har det da vært å kunne si at det er nettopp der, i mellom barken og veden, at utvikling og gode fruktbare prosesser skjer. At også eget personlig ståsted ift svært mange hendelser, handlinger, holdninger og menneskesyn har preget, er selvsagt heller ikke å underslå.

Jeg har sett og opplevd ulike satsningsområder innenfor fagfeltet psykiatri, og altså flere omorganiseringer i organisasjonen. Jeg har opplevd hyppige utskiftning av ledere, jeg har vært tett inn på lokale arbeidstakerorganisasjoner. Gjennom de fleste årene har jeg til dels vært sterkt engasjert i vernetjenestens arbeid, har hatt hyppige verv som lokalt verneombud i flere verneområder. I perioden januar 2005, til mai 2007 hadde jeg rolle som

avdelingsverneombud for alle enheter, dette i full stilling og med frikjøp i fra min jobb som miljøterapeut. I fra mai 2007, begynte jeg som HMS-rådgiver i AVP. Dette er en jobb som jeg fremdeles innehar, en jobb som har rapporteringsplikt til, og direkte er underlagt avdelingssjef. Ett av mine viktigste fokusområder i omstillingsperioden skulle da i kraft av mine roller hele tiden vært *arbeidsmiljø*, og i dette spesielt psykososialt arbeidsmiljø. Dette hovedfokuset faller seg generelt naturlig, da vi som jobber med brukere med psykiske lidelser i stor grad er, og bør være opptatt av mellommenneskelige relasjoner. Et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, vil kunne påvirke behandlingstilbudet i negativ retning.

På denne måten har jeg i hele omstillingsperioden kunnet samarbeide tett inn på, og derved observert, både arbeidstakere og ledere på de pt. tre nivåer som HNR er bygd rundt - enhetsnivå, avdelingsnivå og foretaksnivå. Oppgaven vil slik bære preg av å være en fortelling, en fortelling som er basert på egne erfaringer og ut i fra et ståsted som nevnt over. På denne måten så kan til dels også det relasjonelle og emosjonelle perspektivet bli noe mer fremtredende, et perspektiv som kompleksitetsteorier, her KRP, ser på som vesentligheter ift å forstå hvor sammensatt organisasjoner er.

I særlig grad bygger denne fortellingen på erfaringer og data i fra følgende prosesser:

- svært mange uformelle samtaler med ansatte, kolleger, formelle ledere, og tillitsvalgte gjennom de 4 siste årene.
- gjennomgang og studier av dokumenter som er direkte relatert til utviklingen, som Ot.prp., St, mld., Opptrappingsplan, regionale planer, styresaker, lokale styresaker
- deltakelse i en rekke formelle møter vedrørende omstilling gjennom de siste 4 år som lederteam, prosjektgrupper, verneombudsmøter, kvalitetsråd, lokalt arbeidsmiljøutvalg og stabsmøter.
- gjennomgang av referater i fra ulike møter.
- mye oppsøkende virksomhet ute på enhetene i AVP, deltatt på lokale enhetsråd og personalmøter.
- semistrukturerte intervjuer med tre avdelingssjefer.

I tillegg har det vært mange uformelle diskusjoner med organisasjonsdeltakerne, og det har pågått mange samtaler med venner og andre interesserte som ikke har hatt og har direkte

tilknytning til AVP. Slik sett er mye av oppgaven bygget på det å delta i prosess, delta i ulike møter. Jeg har også benyttet meg noe av et enormt tilfang av dokumentasjon som er produsert i denne omstillingsperioden. Jeg har gått gjennom avisartikler og annen offentliggjort dokumentasjon og har brukt HNRs inter/intranettsider som kilder.

I dette så ligger da at min tilnærming er preget av deltakelse og observasjon over lang tid, den er mye tuftet på en relasjonell grunnmur. Den kan ha likhetstrekk med antropologiske feltstudier (Wadel 1991), og også med aksjonsforskning, men skiller seg fra denne da den ikke har en forhåndsdefinert aksjon som skulle implementeres. Tema og problemstilling har vokst fram og utkrystallisert seg i prosess med andre, slik kan metodebruken i denne oppgaven kalles for ”fremvoksende deltakende undersøkelse” (Stacey og Griffin 2005).

I hovedsak vil fortellingen være basert på erfaringer i fra perioden 2004 – 2009, og de anskuelserne som i denne oppgaven blir satt ord på står kun for min egen regning.

4.0. Analyse, sett i lys av tre ledelsesmomenter:

Momentene under vil til dels overlappe hverandre.

Faglig utvikling og kompetanse

Bruk av eksterne konsulenter

Mennesker i organisasjon

Faglig utvikling og kompetanse

I fra 2004 til d.d., har det i denne omstillingsperioden vært tilsatt tre avdelingssjefer, samt en som i en kort periode var konstituert. Nå er den siste avtroppende, en konstituert avdelingssjef er påtroppende i juni 2009. Avdelingssjefen som begynte i 2004, hadde til dels en tøff, direkte og fremtidsrettet lederstil, en lederstil som hos mange ble oppfattet som uvant og kanskje til dels skremmende, hos andre som inspirerende og motiverende. Han var tydelig på at det her skulle presteres, produseres og leveres, AVP skulle bli en leverandør av et meget godt og spesialisert psykisk helsetilbud for brukerne, avdelingen skulle opp, og frem. Her hadde altså avdelingsledelsen en *resept* på hvordan disse utfordringene skulle håndteres.

”Kompleksitetsteoriene skiller seg fra mange andre teorier på det at man ikke foreskriver noen resept, men søker gjennom forståelse av de underliggende prosesser i menneskelig organisering å fokusere oppmerksomheten på selvorganisering, framvoksende resultater og

på ulike kvaliteter slik som medvirkning, samtaler og diversitet. Relasjonskvaliteten skaper en intern kapasitet for endring og nye mønster.” (Stig Johannesen, Fagartikkel:” Å skape orden i kaos: ledelse og utvikling i en kompleks verden ”) Slik kan denne lederstilen sies å bryte med KRP, men i denne perioden var det allikevel fokus på igangsette prosesser.

I AVP hadde som nevnt arbeidstakerne hørt om denne organisasjons og ledelsesreformen, men AVP var nok fremdeles beskyttet, en kan spørre seg om dette i en viss grad dreide seg om et samfunn utenom samfunnet som i liten grad følte seg berørt. Denne nye avdelingssjefen satte i alle fall umiddelbart i gang med omfattende tiltak for å møte de nye utfordringene som lå i opptrappingsplanen. Etter hvert ansatte han medarbeidere i sin stab som skulle forvalte disse føringene, medarbeidere som skulle ivareta satsningen inn i mot bl.a. faglig utvikling og forskning, veiledere ble distribuert og gjennomgått. I disse handlingene kan en se konturene av den tradisjonelle ledelses og organisasjonslitteratur som forfekter kontroll over organisasjonen gjennom å identifisere rett person til rett jobb. (Dokken et al. 2008)

I tråd med planen måtte kompetansen økes blant de ansatte, her måtte det tilførsel av kunnskap og utdanning. Her måtte arbeidsstokken tilegne seg ny kunnskap, dette for å kunne ivareta de nye kravene som lå i det fremtidige tilbudet som brukerne skulle ha, jfr Opptrappingsplanen. En skulle omstrukturere voksenpsykiatrien gjennom å satse på mer DPS, mer på polikliniske konsultasjoner og ambulant arbeid. En skulle få til et tettere samarbeid med kommunene, en skulle styrke brukerperspektivet og brukermedvirkningen. I dette lå det da også implisitt og som konsekvens, at døgntilbudet skulle bygges ned, og derved arbeidsplasser lokalisert til ”Opdøl” forsvinne. Slik kan en se at både opptrappingsplanen som en grunnleggende faglig reform, og senere den nye ledelses og organisasjonsreformen allerede da fikk innvirkning på arbeidsmiljøet i AVP. Da og i tradisjon fra tidligere år, bestod arbeidsstokken for det meste av hjelpepleiere og pleiemedhjelpere, i mindre grad av sykepleiere og spesialsykepleiere. I dette kan ligge mye konservert makt og institusjonelle faktorer. En hadde opplevd omorganiseringer tidligere uten at disse i nevneverdig grad hadde hatt direkte innvirkning på de enkelte arbeidstakere. Nå ble det stilt krav til hver enkelt arbeidstaker ift kurs, utdanning og etterutdanning. Det ble inngått et tett og nært samarbeid, dette spesielt med høyskolen i Molde, AVP begynte etter hvert også å benytte seg aktivt av de inngåtte rammeavtaler med høgskolene for øvrig i regionen og i Helse Midt-Norge.

Nå skulle det aksjoneres, driften skulle passes inn til dagens og morgendagens krav ift det å drive med spesialisthelsetjenester. Det ble gjort en systematisk kartlegging av strategisk

kompetansebehov som grunnlag for rekruttering og utvikling av medarbeidere, alle enheter ble pålagt å utarbeide planer for kompetanseutvikling. En enhetsovergripende kompetanseplan tilsa en vridning av kompetanseprofilen til at det skulle være 75 % ansatte med treårig høyskoleutdanning og/eller mer, og 25 % med helsefaglig utdanning uten høyskolekompetanse. Dette ble nok oppfattet som en trussel hos svært mange av de som mente å sitte trygt i sitt arbeid, spesielt hos dem som til dels følte seg presset ift kompetanseheving. Mange begynte på utdanningsløp, andre igjen ville ikke, eller kunne ikke, ta dette inn over seg. Til dels pga private og økonomiske konsekvenser, til dels pga at det å endre seg til utdanningsmodus både krevde personlig vilje, tid og ressurser. Mange opplevde at ledelsen bar bud om kompetanseheving, men ikke i tilstrekkelig grad la til rette for økonomisk kompensasjon. Denne satsningen var i samsvar med opptrappingsplanen, her ble det i fra ledelsen innenfor AVP planlagt og forsøkt lagt til rette for at kompetansen både på kort og lang sikt skulle imøtekomme de nye utfordringer som det nye tilbudet innenfor det psykiske helsevernet skulle inneholde. Dette både ift å øke prosentandelen på de med treårig høyskoleutdanning m.m., samt igangsetting av kurs og utdanningsløp som i høy grad hadde relevans til satsningsområdene som var beskrevet i opptrappingsplanen. Avdelingssjef og den gangs stab, og spesielt de som var engasjert innenfor fag og forskning, så for seg flere utfordringer som de viktigste med tanke på utvikling de nærmeste årene. I disse utfordringene lå strategier bl.a. innen faglig utvikling, utdanning, kompetanseutvikling, samarbeid med kommuner, og satsning på å få frem en høyere verdsetting av brukernes erfaringer og kompetanse. En av strategiene var også å få inn en høyere/bedre og mer inkluderende kompetanse innen ledelse, organisering og samarbeid/flyt

I tråd med dette ble en rekke strategier, resultatmål og tiltak besluttet, svært mange iverksatt.

Disse tiltakene, ble som nevnt over ulikt mottatt, men i det store og hele så fikk avdelingen et "løft", og selv om det var skummelt for mange, så de allikevel for seg en ny horisont i form av kursing og skolegang. Det å få faglig påfyll, dannelse og utdanning gjør noe positivt med mennesker, det gjør noe positivt med et arbeidsmiljø. På lang sikt ville en fortsatt full satsning på dette trolig ville medført et bedre tilbud til brukerne. Et godt faglig miljø influerer på et arbeidsmiljø, et godt arbeidsmiljø influerer på det faglige tilbudet inn til brukerne. I flg. kompleksitetstankegangen, kunne en kanskje ha møtt de nye utfordringene på en annen måte. Denne forfekter at planlegging er mindre vesentlig, da fremtiden i prinsippet er uforutsigbar. I tradisjonelle ledelsesteorier er det slik at planlegging og det å legge strategier kan avspeile et behov for å oppnå kontroll på både nåtid og fremtid. Det er ikke uvanlig, at det å legge planer

ofte ikke blir til en realitet, slik en hadde tenkt. Det er vanlig i den tradisjonelle OU-tankegangen å ha strategiske planer, handlingsplaner, utviklingsplaner osv. Innen planene har rukket å bli satt ut i livet, har forholdene internt og eksternt i organisasjonen endret seg, så også kan en til dels si i etterkant av denne perioden i AVP. Det å ha mindre fokus på ”fattede vedtak” i fra et beslutningshierarki, det å tone ned fokus på strategier og planlegging, kan for svært mange være ukomfortabelt å leve med. Dette betyr å avgi makt, dette betyr å miste kontroll.

Etter at en ny avdelingssjef begynte i september 2007, ble det en endring av fokus ift kompetanse, utvikling og opplæring. I stedet skulle nå ledelsesprosesser handle om nedbemanning, innsparing og omorganisering. Dette ble overordnet og medførte reduserte ressurser til kompetanse, nedbygging, og etter hvert en avvikling av satsningen på fag og forskning ift det slik tidligere hadde vært. Samarbeidet med høyskolen i Molde ble tonet ned, ressursene forsvant, aktører som hadde dette som sine arbeidsoppgaver ble tatt ut av dagsorden. I et KRP – perspektiv medfører dette at makten flyttes mot toppen av hierarkiet i organisasjonen, ansattes kompetanseprosesser nedprioriteres med mindre muligheter for faglig utvikling og utdanning.

Opplevelsen fra de ansatte på å bli frakoblet i fra prosesser, økte drastisk etter at ny avdelingssjef ble ansatt høsten 2007. Etter sine tydelige erklæringer om fremdriften av omstillingsprosessen i sitt første fellesmøte, ble det umiddelbart satt i gang med et arbeid som ble lagt merke til i organisasjonen. En såkalt ”løypemelding” skulle produseres (Styresak 61/07), en melding som skulle rapportere på hvor en lå an i løypa ift styrevedtak i HNR januar 2007 (Sak 6/07), dette i sak vedrørende omstillingen. I fellesmøte med ledere, tillitsvalgte og stab / støtte ble det på spørsmål, annonsert av avdelingssjef at innspill til denne arbeidsgruppen kun skulle skje gjennom en egen definert ”portåpner” i fra gruppen. Gruppen fikk avsatt et eget møtelokale hvor det skulle jobbes intenst og over kort tid med å ferdigstille produktet før nytt styremøte i HNR. Dette notatet skulle utarbeides av avdelingssjefens utpekte medarbeidere, et notat som bl.a. skulle vise styret i HNR hvor AVP var i ”løypa” ift omstilling. Dette medførte ganske sterke reaksjoner hos flere arbeidstakere, tillitsvalgte og andre i organisasjonen. Reaksjonene gikk både på selve ”utpekningen” og sammensetning av denne gruppen, på arbeidsform, og at menneskene i organisasjonen derved opplevde å bli frakoblet prosess gjennom diskusjoner og derved eventuell mulighet for påvirkning. Ingen av de enhetene som var mest berørt av omorganiseringen var representert i arbeidsgruppen, ei heller tillitsvalgte og/eller vernetjeneste. Denne gruppa skulle også se på alternativer for ny og

foreløpig lokalisering av sikkerhetspsykiatrien, dette i tråd med at den fylkesdekkende funksjonen som sikkerhetspsykiatrien hadde hatt skulle reduseres til kun å ha ansvar for egne pasienter innenfor eget opptaksområdet i HNR. Dette ville medføre flytting i fra etablerte og godt innarbeidede lokaler som skulle bygges om avgis til annet bruk innenfor organisasjonen. På denne måten følte noen seg inkludert, mens svært mange opplevde eksklusjon i fra viktige prosesser. Mistenksomheten økte blant de ansattes og deres tillitsvalgte, likedan ble avdelingsjefens stab og støttefunksjoner i stor grad satt på sidelinjen, spenningen økte.

Konklusjonene som denne gruppen kom frem til, ble ikke bare til dels i motstrid til de som ble berørt, den måtte også endres ift foreslått ny lokalisering av pasienter tilhørende sikkerhetsenhet som skulle avvikles/integreres i en annen enhet, Slik ”slo grasrota krøll på seg”, opplevelsen av å bli ekskludert medførte motstand og misnøye. Denne metoden førte altså til motstand, i mindre grad åpent, mer fordekt, i form av hoderystende mishagsytringer mot denne ledelsens fremgangsmåte. I flere uformelle treffpunkt ble det en økning av aktiviteten i ”skyggeorganisasjonen”. Disse ”skyggeorganisasjonene” vil da inneholde og representere ulike syn og ytringer som man mener er i strid med ledelsens, i dette ligge da det som man mener ikke er legitimt å ta opp i ulike offisielle fora eller skriv. (Stacey 2001) Her ble rom for spekulasjoner, for bakvaskelse og sladder, men også forsøk på konstruktive og forsøksvis balanserte perspektiver på hvordan en burde ”gripe an”. I disse ”skyggeorganisasjonene” ligger da også innovasjon og kvalitet, noe som ledelsen i denne sammenheng ikke tok tak i, dette ble ignorert, og en fikk vel et inntrykk av denne aktiviteten var noe man ikke ville ha, denne skulle bekjempes.

Bruk av eksterne konsulenter

Ut i fra intervjuer med tidligere avdelingssjefer og egne erfaringer, var kunnskapen på hva reformene innebar og hvilke implikasjoner som lå i disse i alt for liten grad til stede. Alle enhetsledere var fagpersoner, i dette lå det visse begrensninger ift å forstå hvilke konsekvenser vedtak i Helse Midt ville medføre. Lederne var ansatt i stor grad på bakgrunn av tradisjonen med faglig ledelse (Peter Kragh Jespersen og Dag Olaf Torjesen). Med få unntak, var kunnskap rundt omorganisering, organisasjonsforståelse, økonomiske anliggender og personellhåndtering ikke en del av det å være leder. Ledere tok nok heller ikke i tilstrekkelig grad inn over seg at reformene ville medføre til dels alvorlige konsekvenser for driften på sin egen tradisjonelle enhet.

På vårparten 2008, ble det derfor leid inn ekstern drahjelp, dette for at man skulle få forgang i omstillingsarbeidet i AVP. Det utvalgte firmaet, Prosessutvikling AS, var et firma som skulle ha bred erfaringer i fra tidligere omstillingsarbeider, og også hatt mange saker for psykiatriske institusjoner. I kjølevannet av dette ble det opprettet en arbeidsgruppe og en styringsgruppe som skulle håndtere prosessen. Nå ble avdelingssjefens stab og støttefunksjoner, og i større grad enn tidligere, ekskludert i fra alle omstillingsprosesser. Ikke bare ift omorganiseringen, men til dels også i sitt daglige virke. En opplevde å være uinformert, en opplevde ikke å bli spurt. Som HMS-rådgiver, altså innehaver av en rolle som skal ha hovedfokus på arbeidsmiljø for avdelingen, påpekte jeg gjentatte ganger både muntlig og i form av notat og e-post, absurditeten av å være frakoblet og ikke informert i saker som gjaldt omstilling, da nettopp omstilling i seg selv gjør noe med et arbeidsmiljø. På spørsmål i fra tillitsvalgte, ledere, kolleger og andre i organisasjonen måtte jeg si som sant var, dessverre, dette vet jeg ingen ting om. Det samme gjaldt i stor grad de som satt som rådgivere innenfor personellhåndtering.

Når det gjaldt møtevirksomheter og seminarer gjeldende hva det fremtidige faglige innholdet i psykisk helsevern skulle inneholde, ble noen inkludert, andre ekskludert.

(Douglas, Griffin, Stacey 2005) I dette ligger maktmekanismer, noen blir tatt med i prosess, andre ikke. Organisasjonsdeltakerne kan gjerne bli tatt med i å avholde tilstrekkelige møter ihht. avtaleverk, lov og forskrift, som for eksempel enhetsråd, kvalitetsråd og lokalt arbeidsmiljøutvalg, men dette er ingen garanti for reell deltakelse og innflytelse i omstillingsprosess, om man opplever å bli utestengt i fra fora hvor slike temaer blir diskutert og bestemt. Kvalitetsrådgivere som bl.a. har som oppgave å skulle være med på å utvikle og følge opp mål for kvalitetsutvikling i voksenpsykiatrien og som skulle ha fokus på kvalitetsmessig og god behandling i AVP, ble i stor utstrekning utelatt fra fora hvor dette var agenda. Dette ble påpekt gjentatte ganger uten at dette medførte noen endringer. Personer i deltidsstillinger innenfor fag og forskningsområdet ble totalt ekskludert, og rådgiver som hadde hovedoppgaver ift nettverksbygging inn til kommuner det samme. For disse ble Prosessutvikling AS, etter hvert omdøpt til ”*Prosessavvikling AS*”. Ikke alle hadde denne galgenhumoren, i dette ble det også mye frustrasjoner og sinne. Disse lukkede prosessene gjennom ekskludering, kunne altså ikke hindre at verken personer eller ideer, tanker eller direkte tale og ikke legitime og illojale temaer fløy ut og etablerte seg i skyggeorganisasjonene. Dette førte også til en opplevelse av å føle seg utbrent, til frustrasjoner, sårhet og etter hvert til både kort og langtidssykemeldinger. Sårhet og opplevelsen av ikke å bety noe, opplevelsen av å ikke få bruke sine ressurser, glød og

kunnskap gjør noe med et arbeidsmiljø. Et rimelig godt fungerende kollegium utviklet seg til å mistenkeliggjøre hverandre. Hvem sa hva og til hvem og i hvilke konstallasjoner, hvem var ”ute”, og hvem var ”inne”. I samtaler med kolleger går det frem at flere til tider ble sykemeldte, også langtidssykemeldt pga av dette arbeidsmiljøet, og for egen del kan jeg nok uten å ta for hardt i, si at årene under omstilling har slitt på kroppen. Det å føle seg utbrent kan bety så mangt, men for meg betyr det å være utbrent å ikke få brukt seg selv på det en mener en innehar av faglige ressurser, glød, humor, humør og engasjement. Det å føle seg ekskludert, unyttig og uten betydning er destruktivt. Ikke bare for en selv, men også for omgivelsene.

I dette kan en også si det slik, at mange kan sies å ha levd i lengre tid under det som Bjørn Emil Madsen karakteriserer som å leve under ”trendenes skygge” (Rolfsen et al 2000)

Når det gjelder det firmaet som ble innleid for å bidra ift. prosess rundt omstilling, Prosessutvikling AS, førte dette altså til at svært mange i AVP kom inn i en enda sterkere opplevelse av å være frakoblet prosesser ift. å bidra i omstilling, spesielt gjaldt dette stab og støttefunksjoner rundt avdelingssjef.

Det firmaet som hadde i oppdrag å gjennomføre den regionale arbeidsmiljøundersøkelsen høsten 2008, (et firma som jeg kommer mer tilbake til noe senere i oppgaven) Sensus, ble også, jfr. Samarbeids og Arbeidsutvalg, SAMU-vedtak våren 2008, leid inn for å se på den konflikten som avdelingen var meldt å være inne i. SAMU var den gang ledet av en representant i fra arbeidstakerorganisasjonene, og derved var de i flertall for forslaget om innleie av konsulentfirma for å undersøke hva denne konflikten innebar. Vedtaket ble ikke anket av arbeidsgiver innen tidsfrister, og derved ble dette vedtaket bekreftet av brev i fra arbeidstilsynet senere på sommeren. I dette kan en se at også arbeidstakerorganisasjoner ønsker å benytte seg av eksterne konsulenter for å belyse interne forhold i en organisasjon. Den senere såkalte ”Sensusrapporten”, som var basert på både gruppeintervjuer og individuelle intervjuer med et stort antall organisasjonsdeltakere, inneholdt åtte punkt, punkter som det skulle iverksettes tiltak for å lukke. (RB d.11.11.2008) Ett av de tiltakene var at Stab og støttefunksjoners rolle skulle revitaliseres, sitat i fra rapporten: ” *Gjenopprette stabsfunksjoner, utnytte kompetanse og erfaring i stab*

A) Ta med stab i diskusjoner på deres fagområde

B) Etablere en utviklingsprosess med hele staben omkring stabens funksjon, oppgave og form i den nye organisasjonen.

Firmaet som da fikk i oppdrag, gjennom et dagsseminar i mai d.å., å kartlegge kompetanse, erfaring og behov for stab og støttefunksjoner i fremtidig organisasjon, samt å etablere en utviklingsprosess, ble utpekt til å være det *samme* firmaet, Prosessutvikling AS, som alle seminardeltakerne opplevde som en indirekte årsak til å ha vært ”frakoblet” i fra prosess. Gjennom dette dagsseminaret skulle de altså lukke et meldt avvik, som de selv i stor grad hadde bidratt til at oppstod. Absurditeten og det paradoksale i dette ble luftet umiddelbart og direkte ved seminarstart, dette av HMS-rådgiver. Det ble lyttet på og tatt i mot, men paradoksene ble ikke videre kommentert, ikke diskutert. Seminarets innhold og kvalitet, som naturlig nok var svært lite befolket, kan vel ikke i etterkant sies å være noe særlig vellykket. Men, i fra et ledelsesperspektiv - avviket var forsøkt lukket, man kunne krysse av for ett av åtte punkt.

I dette ser en da at to, eksterne konsulentfirmaer som av ledelsen ble innleid for å bidra til ”organisasjonsutvikling” i AVP, også bidrog til at arbeidsmiljøet ble ytterligere forringet. En hovedtillitsvalgt uttalte dette slik i styret for HNR den 26.februar 2009.:

”Det er brukt enorme beløp på konsulenter ved ”Avdeling for voksenpsykiatri”. Konsulenter utarbeider liketil turnuslister, sjøl om ansatte ved avdelinga er spesialister på dette og kan gjøre jobben i ordinær arbeidstid. Regningen for turnuslistene kommer på millionbeløp. Dette må ta en slutt.”

Dette var nok noe tendensiøst fremstilt, eller i beste fall feilsitat i pressedekningen, men poenget er nok i tråd med svært manges opplevelse i AVP. I styremøte i HNR den 27.mai d.å., ble det lagt frem et dokument som viste status i arbeidet med omstillingen i voksenpsykiatrien, dette ift. ”*Omfanget av bistand*”. Dette dokumentet viser at Prosessutvikling AS i perioden fra oppstart den 23.5.2008 – til planlagt avslutning juni 2009, skal ha bidratt med 4100 arbeidstimer. Pr 28.april 2009 har dette kostet foretaket 6 millioner kroner. I tillegg til dette kommer andre konsulenttjenester i fra Sensus.

Den siste regionale arbeidsmiljøundersøkelsen, høsten 2008, som ble foretatt i våre helseforetak kan være et annet eksempel. Her var også en ekstern leverandør leid inn for å gjennomføre denne undersøkelsen, nemlig Sensus, som omtalt over. I dette arbeidet ble det utpekt ansatte i fra vårt eget foretak, ansatte som på vegne av konsulentfirmaet skulle være ”fødselshjelpere” internt i foretaket. Disse ble sendt på kurs i regi av denne eksterne leverandøren, hvor det ble presentert en ”ferdig pakke” med føringer på hvordan forarbeidet, selve gjennomførelsen og etterarbeidet av undersøkelsen skulle foregå. I kurslokalene til

Ålesund sykehus i dagene 23. september og 24. september 2008, ble det på spørsmål i fra meg, svart og presisert av Sensus sin egen kursholder og organisasjonspsykolog, at det ikke var å anbefale å gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse i en så omfattende endringsprosess som AVP pt var inne i. En ville i en slik kontekst ikke kunne forsvare, metodemessig sett, verken validitet eller reabilitet. En slik undersøkelse med påfølgende funn ville da kunne medføre enda mer støy i organisasjonen. På disse kursdagene var også deltakere i fra foretaksnivå i HNR til stede som deltakere, hvor vidt denne informasjonen ble videreformidlet inn på dette nivået vites ikke. Svært mye av denne ”bruksanvisningen”, disse verktøyene som ble introdusert, og videre forsøksvis implementeres i organisasjonen, var i stor grad en kopi av det systemet som helseforetaket allerede og i mange år, har hatt som et innarbeidet system; den årlige ”kartlegging og vernerunder”. I dette er en årlig handling for at alt helse, miljø og sikkerhetsarbeide i foretaket blir ivaretatt. Dette gjennom å avdekke merknader og avvik, for så igjen gjennom en kontinuerlig prosess lukke disse gjennom ulike tiltak gjennom hele året. Altså, dette er noe av kvalitetssystemet for lovpålagt intern kontroll. (Jfr.

Internkontrollforskriften)

Gjennom den eksterne leverandørens ”føringer” og foretakets positive fokus på disse, ble dette eksisterende kvalitetssystemet undergravet, med det dobbeltarbeide, frustrasjoner og ressursbruk som dette medførte. Arbeidsmiljøundersøkelsen ble, og på tross av Sensus egne anbefalinger om ikke å gjennomføre en slik undersøkelse i en omstillingsprosess, gjennomført. En av de innarbeidede interne HMS-faktorene i foretakets kvalitetssystem som i de årlige kartleggingene skal belyses, er psykososialt arbeidsmiljø. Psykososialt arbeidsmiljø skulle være *hovedfokus*, i denne regionale arbeidsmiljøundersøkelsen. Funn i fra undersøkelsen, og som bekreftet Sensus egne betenkeligheter, viste katastrofale forhold ift AVPs arbeidsmiljø.

Som HMS-rådgiver kan jeg se at kartlegginger av arbeidsinnhold og arbeidsmiljø kan bidra til å bedre trivsel, motivasjon og engasjement. Dette kan forebygge helseproblemer og det kan redusere sykefravær. Slike undersøkelser kan også evaluere resultater av endringer eller omorganiseringer, men dette forutsetter tiltak på bakgrunn av funn - at resultatene benyttes for å enten å ha prosess på bevaringsområder og/eller forbedringsområder. Å benytte funn med iverksettelse av tiltak i prosess, i fellesskap, samarbeid og i kontinuitet, må da i så tilfelle i dette altså være en forutsetning. I dette tilfelle så fikk man to systemer opp på hverandre, disse til dels motarbeidet hverandre, samtidig som de fikk en ”temperaturmåling” i en gitt og godt kjent omorganiseringssituasjon. Etter disse kartleggingene fikk man en bekreftelse på at

”noe” var galt, men etterarbeidet vanskeliggjøres da omorganiseringen i seg selv gjør at organisasjonen hadde ”feber”, og hva er det man da undersøker, og hvilke konklusjoner skal en da legge i ”svarene”. Selv om slike målinger gir inntrykk av tilstanden, får man lite informasjon om årsaker til tilstanden. I dette så ligger nok også min egen kritikk av et system som jeg selv er med på å forvalte, dette også jfr. mine betraktninger i 2.2 Teoretisk grunnlag. En kan ikke basere seg på at et ønske om kontroll gjennom systemer og standardiseringer fanger opp kompleksiteten i det å være mennesker i en organisasjon, og som KRP forfekter; de etablerte oppskriftene vil ikke gi de resultatene de lover.

En kan altså da se, at innleie av eksterne leverandører, ikke bare kan være med på å koble vekk, i fra før av allerede innarbeidede systemer, men også til en viss grad frakoble menneskene som sitter i ulike roller i organisasjonen. Dette gjelder enhetsledere, HMS-rådgivere og ikke minst de mange lokale verneombud. I tillegg medførte funn i fra denne arbeidsmiljøundersøkelsen også mye mediestøy, som da bekreftet og meget mulig også forsterket, et dårlig arbeidsmiljø. Det å bruke eksterne konsulenter er jo ikke noe nytt, og i forbindelse med at flere og flere organisasjoner er i endring, øker også bruken av disse. I en strategi E, altså økonomisk fundert, blir disse i stor grad leid inn som aktører i ”ekspertrollen”, de er endringsekspertter (Jacobsen 2004). Det kan jo selvsagt være fordeler ved å leie inn slik ekspertise, der det som for eksempel i AVP, og iflg. styresak HNR, var mangelfull kompetanse på organisasjon og ledelse. De kan da være i stand til å lettere sette ”diagnosen”, og derved gi den rette ”medisin” for at organisasjonen skal friskne til igjen. (Røvik 1992). De kan også ha mulighet til å ta et større perspektiv og derved se organisasjonen som en helhet, og dessuten så har de også tilgjengelig ulike analyseinstrumenter i sitt assortiment til å bruke på ”pasienten”. *”Et kjennetegn ved denne bruken av konsulenter er også den tette koblingen mellom den formelle ledelsen og konsulentene. Konsulentene forholder seg ikke til hele organisasjonen, men til de mest sentrale beslutningstakere.”* (Jacobsen 2004) I AVP opplevde man i denne perioden ganske ofte at lederen for Prosessutvikling AS også ikke bare opptrådte på vegne av lederen i AVP, men også som, lederen i AVP. Dette både i e-post – sammenhenger, i lederteam, seminarer og i møter.

I nevnte strategi O, har ikke betydningen av eksterne konsulenter så fremtredende rolle som i strategi E. I strategi O opererer konsulentene her mer som å være prosesskonsulenter, dvs at de aldri skal ”ta over prosessen”, men være bidragsyttere til at organisasjonsdeltakerne selv klarer å håndtere det som skal og bør gjøres. I dette perspektivet så opererte nok

Prosessutvikling AS mer som en hybrid, hvor de representerte både til dels den såkalte strategi O, men mer og i betydelig grad passer inn i og representerer strategi E. De konsulentfirmaene som det her er snakk om, allierte seg i høyeste grad med ledelsen oppover i den hierarkiske organisasjonen. Det var her de hadde sin forankring og alliansepartnere, ikke bare hos avdelingssjef i AVP og direktør i HNR, men og også i betydelig grad med konsernstyingsledelsen i HMN. De fikk anerkjennelse i fra toppledelsen, og slik også forsterket de et system som er basert på top-down-styring. I svært liten grad, eller mer eller mindre helt fraværende, var de opptatt av å bygge relasjoner ”nedover” organisasjonen.

Om konsulentene skulle ha virket i samsvar med teoriene rundt KRP, hadde de gått *inn i* relasjonene, også med fagansatte og over tid. I dette ville de da ha vært lyttende, deltatt i prosesser, diskutert paradoksene i ulike problemstillinger, fått ”luftet ut” i korridorene, og gjennom deltakende og responderende prosesser kanskje fått noe kreativitet, humor og innovativt solskinn inn i skyggeorganisasjonene. De ville ha invitert - gjennom sin egen og åpne deltakelse, både for å diskutere paradokser og undring. I dette perspektivet ville de ha åpnet opp for de temaer som ikke var legitime å snakke om overfor ledelsen, de ville ikke ignorert utrygghet, frustrasjoner og angst. Dette ville de i et slikt perspektiv ha eksponert oppover til ledelsen, og på denne måten kanskje også fått disse på sikt til å delta i disse komplekse responderende prosessene. I et slikt perspektiv er ledelsen *en del av dette selv*, på tross av at de ikke ønsker å være det. Slik kunne en ha hatt fokus på, og diskutert blant annet faglige temaer og dilemmaer, opptrappingsplanen og dens implikasjoner på organisasjonen.

Mennesker i organisasjonen

I etterkant av enhetsleder for sikkerhetspsykiatriens suspensjon, og senere avskjedigelse pga påstander, og senere dom i tingsretten på at han hadde unndratt seg arbeidsgivers styringsrett, ble et nytt begrep innført, nemlig ”frykstkultur”. Bakgrunnen for dette var sikkerhetsenhets ledelse og ansattes opplevelse av ikke å bli tatt på alvor i omstillingsarbeidet.

Sikkerhetsenheten var vedtatt avvirket som egen organisasjonsenhet og skulle faglig nedbygges. Ledelsen, tillitsvalgte og vernetjeneste ved denne enheten sendte et brev til interne og eksterne instanser som bar bud om at de erklærte en unntakstilstand. Denne unntakstilstanden ble vinklet til å være en handling som var å se på som legitim varsling. At reaksjonen og handlinger i fra aktuelle leder, med tillitsvalgte o.a. inneholdt en protest, en reaksjon i mot den opplevde følelsen av ikke å bli hørt i omstillingsprosessen kan vel vanskelig underslås, i alle fall, i dette lå nok en motstand mot endring, men med da et uttalt hovedfokus på pasientenes rolle om tiltakene som var vedtatt skulle iverksettes.

Denne lederen av sikkerhetspsykiatrien hadde i en årrekke ledet en enhet som hadde eksistert siden 1984. I denne enheten lå det nok en stor grad av stolthet av å være deltaker i, de hadde opparbeidet seg en faglig kompetanse som også opp igjennom årene hadde satt spor av seg, også på nasjonalt nivå. På denne måten hadde de opparbeidet seg en autonomi, som hos ledelsen AVP/HNR nok kan sies å bli oppfattet som mer i retning av å være en suboptimalisert enhet, denne autonomien ble altså mer sett på som motstand mot endringer. Reaksjonene i etterkant ble nok sett på som en aksjon for ikke å innordne seg under vedtak som var blitt fattet i moderselskapet, HMN.

Denne motstanden gjorde seg utslag i både formelle og uformelle rom. Den uformelle motstanden gjorde seg nå enda mer uttrykk i "skyggeorganisasjonen", hvor bakvaskelser av ledelse, beskyldninger og mistenkeliggjøring nå ble fremtredende. Dette i form av anonyme leserinnlegg, gjennom kommentarer på avisartikler via e-post som ofte var svært tendensiøst fremstilt, og ofte med stygge og personlige karakteristikk av ledelsens og dens "ryggslikkere". Slik spredde det seg et mismot og mistenkeliggjøring inn i store deler av AVP, svært mange ble frustrerte, bekymret og sinte. Mange kolleger sluttet å hilse på hverandre, arbeidsmiljøet ble naturlig nok påvirket i negativ retning. Fokus på fag og positiv fremdrift, fokus på pasienters ulike behov kom i bakgrunnen. I denne sammenhengen var de fleste opptatt av kritikk av ledelse, samt at fokus ble å kommunisere med blant annet arbeidstilsynet, med målsetning om å få stoppet denne utviklingen som man mente fikk som resultat et slett arbeidsmiljø og dårlig faglige tilbud til brukerne. Ledelse på sin side gikk sjelden ut med motsvar, men i etterkant av denne suspensjonen ble det uttalt at men så ikke bort i fra at flere arbeidstakere også ville bli sanksjonert, derav ble begrepet om "fryktkultur" som nevnt over aktualisert og forsterket. Konflikten satte seg fast, delvis i "skyggen", og skapte en varig motstand mot ledelsen. Sykefraværet økte dramatisk.

Disse voldsomme reaksjonene virket på meg den gang som litt underlige, da jeg mente det meste kunne forklares gjennom opptrappingsplanen, gjennom sykehusreformen og "novembervedtaket". Jeg hadde ganske tidlig låst meg fast i at dette handlet om manglende kunnskap ift reformer, om påfølgende og nødvendige organisasjonsendringer, og ift en endringsmotstand som kunne forklares i at svært mange arbeidstakere i en årrekke hadde levd som i et asyl i asylet. Som jeg skrev i et anonymt leserinnlegg i RB i etterkant, med tittelen "Frykten er mitt våpen": (...) *"Et fristed, et sted utenfor samfunnet blir truet av sivilisasjonen. Da heves sverdene."*(...) Senere gikk enhetsleder til sak mot HNR med påstand om at avskjedigelsen var urettmessig.

Mulig dette var medvirkende og bakenforliggende årsaker, men under samtaler da og senere, re-oppdaget jeg etter hvert den identiteten svært mange hadde i sin arbeidsplass, den stolthet i å være "en del" av noe betydningsfullt, de relasjonelle bånd som hadde blitt knyttet gjennom mange år. Ikke bare til kolleger, men også til mange av brukerne. Følelsen av ikke å *bety* noe lengre, ble fremtredende. I dette lå veldig mye såret stolthet og forbitrelse over å bli ekskludert. Svært mange hadde arbeidet i en årrekke, de hadde opplevd ulike ledere, vært under press, jobbet skift og mente de hadde "stått på" for arbeidsgiver og pasienter. Dette var altså "*takken*", nå skulle det komme nye ledere inn og true denne eksistensen. I dette lå det altså ikke bare en endringsmotstand, en "suboptimalisert ukultur", men også en sorg over noe som ville gå tapt. Ikke kanskje bare egen arbeidsplass med venner, kolleger og samhold, men også noe eksistensielt i det å være menneske. Dette ble det snakket om, men dette ble i svært liten grad løftet opp og belyst, i svært liten grad var dette en del av ledelsens fokusområder. Som HMS-rådgiver tok jeg dette opp, fikk da som svar at *ja, vi ser dette, men vi skal gå i en bestemt retning, vi kan ikke la oss stoppe av følelseyranni*.

Jeg mener ledelsen på et tidligere tidspunkt burde ha tatt tak i dette, tatt disse relasjonene og de emosjonelle faktorene på alvor. Formidlingen av slike omfattende endringer som det her var snakk om, skulle ha skjedd mer i en retning av direkte kommunikasjon, ikke bare gjennom e-post og i dialog med tillitsvalgte. Gjennom interaksjon og med en mer vridning til tankeganger som KRP representerer, tror jeg nok ledelsen ville ha fått en større forståelse i fra arbeidstakerne. Da kunne en fått frem det som virkelig "rørte seg" i organisasjonen. Forutsetninger for i større grad å lykkes med dette, måtte også ha vært at en slik forståelse på nødvendige endringer også i mye større grad var et eierforhold hos enhetslederne. Også her, en større åpenhet på de paradokser som en kom opp i, en mer åpen, inkluderende og ydmyk, lyttende og deltakende væremåte hos ledere oppover i det organisatoriske hierarkiet. På denne måten kunne en også ha fått en annen gevinst, nemlig at gjennom å ha møtt disse reaksjonene/aksjonene med åpenhet og ikke sanksjoner, kanskje da ville oppnådd kreativitet og innovasjon. Her var agendaen for ledelsen å kontrollere, enheten ville ikke innordne seg, disse ville ikke forstå. Det kan også være et poeng at det her ikke ble "forstått". Uansett, i dette kaoset mente ledelsen at det måtte ryddes opp. I dette kan en si at om ledelsen hadde hatt en forståelse for at misforståelser kan ha betydning for igjen å tenke nytt, kunne man videre fremover i omstillingsprosessen ha fått en annen utvikling. (Fonseca 2002)

Om en ser disse endringene i lys av strategi E som omtalt over, vil det nok i en slik strategi ikke være rom for slike tilnærminger da den har en mer rasjonell og instrumentell stil og

tilnærming. Denne ligger da også nært opp til sykehusreformens karakter ift. det å lede og kontrollere, her skal resultatene kvantifiseres opp i mot et forhåndsdefinert mål. Her blir det da, for å bruke en annen metafor som er bygget på Odyssevs og sirenenes sang, - å sette kurs mot målet, surre roret på skuta, fylle ørene med voks, binde seg fast til masten og ikke la seg forstyrre av verken lokkende sireners sang, storm eller uvær.

17. november 2008 avsa Sunnmøre tingrett dom. Helse Nordmøre og Romsdal ble frifunnet fullstendig. Tingretten mente at avskjedigelsen av denne enhetslederen var rettmessig fordi han etter rettens mening hadde gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd. (Romsdals budstikke 06. mars 2009)

5.0 Konkluderende drøfting

Ut i fra min erfaringsbakgrunn og observasjoner, og sett i lys av de ulike teoriene som behandler organisasjoner, er det fra min side en umiddelbar anskuelse at denne prosessen kunne gått lettere om ledelsen, på flere nivå, hadde tatt inn over seg at de bør vri sitt daglige virke inn mot komplekse responderende prosesser. Slik kunne en ha fått mer fokus på hva som rørte seg i skyggeorganisasjonene, ta tak i de gode prosessene og fått tankegods og ulike meningsutvekslinger frem i lyset. Om ledelsen hadde hatt et sterkere menneskesyn på og en dreining mot å se aktører i organisasjonen som ”human beings”, og i mindre grad ”human doings”, ville mye unødvendig støy kunne blitt unngått. Om en ser på strategi E, vil nok denne sammenfalle godt med den siste tids ledelse, og vil nok også være mer i tråd med hvordan tankene rundt det å lede eksponeres i innføringen av sykehusreformen. I dette ligger en top - down – styring, i dette ligger mer pisk en gulrot, et hovedfokus på økonomi, effektivitet og en tro på rasjonalitet som grunnelementer.

Slik lever jo de fleste ledere også selv i mange paradokser, de ser at ledelsesreformen er mer opptatt av kvantitet enn av kvalitet. I dette ligger maskinmetaforer og en stor tro på rasjonalitet, som iflg. KRP har sine sterke begrensninger. Som en herværende foreleser uttrykker dette: ”*Det bør og skal være en forskjell på å lede en hermetikkfabrikk på Sunnmøre og et helseforetak.*” Om man hadde hatt en mer dreining og en tilnærming til omstillingen som hadde harmonert mer med tenkningen rundt komplekse responderende prosesser, kunne man fått mer dynamiske prosesser, mer eierforhold fram til vedtak, og derved mer engasjement og glød i organisasjonen. En vil ikke på denne måten unngått motsetninger, noe som da heller ikke er intensjonen sett i lys av KRP, men en ville fått frem det som

menneskene i organisasjonen virkelig var opptatt av, både på godt og vondt, og ville kunne dra nytte av disse kreftene på en bedre måte.

Vi har fra høsten 2007 sett et tydelig skifte i organisatorisk tenkning og praksis i AVP. Dette skiftet har vært særlig tydelig når det gjelder ledelsespraksiser i forhold til kompetanseutvikling, bruk av eksterne konsulenter og i forhold til ledelsens samhandling med menneskene i organisasjonen. En offensiv kompetansetenkning har blitt avløst av et sterkt fokus på nedbemanning, innsparing og gjennomføring av konsernets økonomiske strategi. Dette skiftet har trolig vært svært negativt for arbeidsmiljøet. Vi har videre sett en utstrakt bruk av eksterne konsulenter i ledelsesprosessene. Dette har ført til en ytterligere eksklusjon og frakopling for mange fagfolk i virksomheten, med påfølgende negative opplevelser av verdsetting. Konsekvensene for arbeidsmiljøet har vært negative. Menneskene i organisasjonen har i liten grad opplevd inkludering og verdsetting i omstillingsprosessen. Høyt sykefravær og opplevelser av frustrasjon og manglende engasjement har vært noen av konsekvensene. Kunne en så tenke seg en annen tenkning og ledelsespraksis? Men andre orienteringer når det gjelder deltakelse og lojalitet?

I KRP-tenkningen må deltakelse og lojalitet sees på kort og lang sikt. Det forventes kanskje lojalitet til virksomhetens kortsiktige mål, uansett hvordan disse målene er framkommet. Men dette må ikke forveksles med lojalitet på lang sikt. Det kan ikke uten videre kreves full støtte til bedriftens offisielle visjon og ledernes vedtatte strategi, uavhengig av hvordan disse har kommet fram. Lojalitet må i stedet defineres som det å støtte opp om læringsprosessene og involvere seg i nytenking og strategisk tenking, hvor visjoner, strategier og målsetninger hele tiden blir utfordret. Når ny forskning hevder at det å befinne seg i en nær-kaotisk tilstand kanskje gir de største utviklingsmulighetene, betyr det ikke at bedrifter bevisst skal føres ut i krise. Å slippe fram ustabiliteten, som ligger i enhver bedrift, kan gjøres på en positiv måte ved å legge til rette for helt nye måter å tenke på, hvor medvirkning, kommunikasjon, kreativitet og læring er spesielt viktige fokus. Da vil det kunne bygges både endringsdyktighet og trivsel inn i organisasjonen, og mulighetene øker for at bedriften kan få en positiv utvikling selv i en uforutsigbar verden.

I denne omstillingsperioden er det svært mange dyktige fagfolk, både med real og formalkompetanse, som har sluttet i AVP, kompetansen har derved sunket, dette i motsetning til hva utgangspunktet og intensjonen var for få år tilbake. Arbeidsmiljøet har vært miserabelt,

mennesker i organisasjonen er blitt syke, noe som også har gjort at tilbudet ut til brukerne er blitt av en kvalitetsmessig lavere karakter. Arbeidstakere i nære kliniske relasjoner er blitt skadelidende, ledere på alle nivå er blitt berørt. En skal jo som kjent være forsiktig med etterpåklokskap, men når en ser hva denne til dels fruktesløse omstillingen har ført til av energitap, manglende hovedfokus på faglig godt tilbud inn til brukerne og ikke minst tap av tid, så kan en jo retorisk spørre seg: Hva kunne langt over seks millioner til eksternt innleie av konsulenter ha vært brukt på i stedet for, og på hvilken måte kunne en vridning til en tankegang og praksis om at komplekse, relaterende prosesser i en organisasjon er av stor betydning. Jeg mener at en slik praksis ville ha influert på omstillingsprosessen på en helt annen måte enn hva resultatet pt tilsier. En kan vel heller ikke være så kategorisk på at omstillingsprosessen er over, en er vel hele tiden og forhåpentligvis i *dynamisk*, omstilling. Håper oppgaven har gitt noen svar, mener den så absolutt har gitt et grunnlag for langt flere spørsmål.

5.1. Epilog

Våren 2009 gikk det ut en pressemelding i vår lokale avis Romsdals Budstikke (RB, 17.4.2009), hvor det ble annonsert at avdelingsleder varslet sin avgang, dette fordi omstillingsprosessen var avsluttet. I pressemeldingen het det blant annet: *"I tråd med styrets vedtak i januar 2007 er den voksenpsykiatriske virksomheten i foretaket gått over i ny organisasjonsmodell basert på tidligere utviklede faglige planer. Det er etablert avtaler og gjennomført samarbeid med Helse Sunnmøre om overføring av pasienter, slik at hvert helseforetak nå gir spesialisttilbud innen psykisk helsevern til befolkningen i sitt område. Omstilling og nedbemanning i avdelingen er gjennomført i henhold til lov og avtaleverk, og det er funnet arbeid eller andre løsninger for alle berørte i omstillingsprosessen."* –

Vedtaket om at det var funnet løsninger for de berørte partene i siste styremøte HNR, innebar at nedbemanningsprosessen var gjennomført, noe styret var godt fornøyd med. Direktøren i HNR påpeker i denne pressemeldingen at avtroppende avdelingssjefs kompetanse og egenskaper hadde vært avgjørende for at omstillingsprosessen hadde blitt gjennomført og målene derved nådd. Direktøren ville nå finne andre arbeidsoppgaver til avtroppende avdelingssjef, oppgaver som skulle matche hans spisskompetanse relatert til endring og omstilling. Et par dager i etterkant av denne pressemeldingen gikk nestleder i Fagforbundet, dette i fra nasjonalt hold, ut i Romsdal Budstikke og uttrykte at hun var *"rasende"* etter direktørens gode skussmål til avtroppende avdelingssjef og hans annonserte roller for fremtiden.

Styresak i HNR onsdag 27.mai 2009, (Intranettsider HNR)

Langtidsbudsjett med faglig fokus:

”Helse Nordmøre og Romsdal HF vil satse mer på tiltak som kan utvikle helsetjenestene og arbeidsmiljøet. Det vedtok styret da det behandlet langtidsbudsjettet for perioden 2010-2016.

Styret har gitt sin tilslutning til omstillingstiltak som er ment å gi en effekt på til sammen 45,6 millioner kroner i 2009 og 2010.

Enig om omstilling:*Et enstemmig styre påpekte samtidig at det også i perioden etter 2010 vil være behov for ytterligere omstillingstiltak – blant annet for å møte behov for finansiering av egne prosjekttrettede tiltak av faglig og arbeidsmiljømessig karakter.*

Et flertall (6 av 10) vedtok i tillegg å tallfeste omstillingsmålet til 15 millioner kroner årlig. De fire ansattrepresentantene støttet behovet for omstillingstiltak, men ønsket ikke å tallfeste en målsetting nå.

Påpekte behov: *(...) Videre etterlyste styret videreføring av omstillingsmidler i voksenpsykiatrien.”*

Tirsdag 2. juni starter ankesaken i Frostating lagmannsrett i Molde, der nevnte tidligere enhetsleder krever at avskjedigelsen av ham må kjennes ugyldig. I dette ligger også krav på erstatning fra Helse Nordmøre og Romsdal. Der er i utgangspunktet satt av tre og en halv dag til rettssaken.

Referanser/Litteraturliste

Byrkjeflot, Haldor (1997): *Fra styring til ledelse.*
Bergen, Fagbokforlaget

Dokken, Ståle (2008): *Kompleksitet og ledelse i organisasjoner: Å få folk med- en fagfortelling om organisasjonsendring.*
Oslo, Gyldendal Akademisk.

Douglas, Griffin, Stacey (2005) *Complexity and the experience of leading organizations.* New York, Publisher Rout ledge.

Fonseca, Jose (2002): *Complexity and innovation in organizations,*
London, Routledge.

Friis, Svein og Vaglum, Per (1999) *Fra ide til prosjekt: - en innføring i klinisk forskning.*
Oslo, Tano Ascheoug.

Hustad, Wiggo (1998): *Organisering for kunnskapsutvikling, Lærende organisasjoner.* Oslo, Det Norske Samlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2004) Organisasjonsendringer og endringsledelse Bergen, Fagbokforlaget

Johannesen, Stig: Å skape orden i kaos: ledelse og utvikling i en kompleks verden

Rolfesen, Monica (2000): Produksjon og arbeid i et nytt århundre: *Trendenes tyranni*.

Bergen, Fagbokforlaget.

Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per- Halvard. (2002): Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker: *Bære eller breste*.

Bergen, Fagbokforlaget

Røvik, Kjell Arne(1992) Myter og moter i omstillingsarbeidet: *Den "syke" stat*.

Oslo, Universitetsforlaget.

Skorstad, Egil J.(1977): Organisasjonsformer. *Kontinuitet eller forandring?*

Oslo, Gyldendal Akademiske

Stacey, Ralph D. (2008) Kompleksitet og ledelse i organisasjoner:

Hvordan kunnskap vokser frem - Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling.

Oslo, Gyldendal Akademisk.

Stacey, Ralph D. (2000) Complexity and management: *Fad or radical challenge to Systems Thinking*

Stacey, Ralph D., Griffin, Douglas, Shaw, Patricia (2005). Complexity and Management

Wadel, Cato (1991) Feltarbeid i egenkultur. Seek AS.

St. prp. Nr. 63 (1997-98) Om opptrappingsplan for psykisk helse 1999-2006.

Sosial- og helsedepartementet.

Ot. prp nr. 66 (2000-2001) Om lov om helseforetak m.m.

Sosial- og helsedepartementet.

Veileder (2005) Psykisk helsearbeid for voksne i kommunene.

Sosial- og helsedirektoratet.

Rapport (2006) Brukermedvirkning - psykisk helse-feltet: Mål, anbefalinger og tiltak i

Opptrappingsplanen for psykisk helse. Sosial- og helsedirektoratet.