

Kartlegging av kulturelle mønstre i organisasjonen

Utforsking av de underliggende faktorer som øker eller hindrer transformasjon av systemer

av Paul Plsek og Sarah Garrett, Orlando IHI forum 2005.

Oversatt av Trulte Konsmo og Michael de Vibe, GRUK

Bakgrunn

Paul Plsek og Sarah Garrett har samarbeidet om utvikling av konseptet og metodene for å kartlegge kulturmønstre innen sosial- og helsevesenet i England. Tilnærmingen inkluderer metoder for å hjelpe ulike aktører til å gjenkjenne og beskrive handlingsmønstre i et system og arbeide sammen for å påvirke disse slik at de bidrar til forbedring av tjenestene.

Med støtte av NHS Modernisation Agency, utviklet man konseptet og metoden, samt etablerte seks lokale grupper for å prøve ut kartleggingsverktøyene og dele sine erfaringer. Den andre fasen av arbeidet bygger på disse erfaringene og inneholdt følgende elementer:

- Videreutvikling av metode og verktøy
- Grundig utprøving innen utvalgte tjenestesystemer
- Utforsking av forholdet mellom mønstre og tjenesteresultat
- Måling av effekten av å oppdage og påvirke mønstre for å skape og beholde forbedringer

Utprøving av metodene er evaluert av Health Complexity Group i Exeter og vil bli publisert.

Kontakt adresser

Paul Plsek, Konsulent i Complex Systems & Innovation, Atlanta USA

paulplsek@directedcreativity.com

Sarah Garrett, Konsulent i Improvement & Innovation, Bath, UK

garrett.sarah@gmail.com

Takk

- Spesiell takk til Jo Bibby PhD, tidligere direktør for *Pursuing Perfection* i England, for hjelp til å etablere arbeid med *Kartlegging av mønstre* i England og til å utvikle utgangspunktet for metoden.
- Takk til deltakerorganisasjonene i programmet *Pursuing Perfection* i England for de første lokale utprøvingene av metoden og for at de delte sine erfaringer og læring.
- Takk til Claire Adcock for hennes forskningsbidrag.
- Takk til våre to hovedarenaer for utprøving av modellen; Ledergruppa i CEO i East Lancashire og Prosessteamet i East & Mid Devon helse- og sosialtjeneste.
- Takk til professor Helen Bevan og Lynne Mahler fra NHS Institutt for innovasjon og forbedring for deres kontinuerlige støtte med dette arbeidet.



1. Innledning

Strukturer, prosesser og mønstre:

Nøkler for å forstå og transformere hele systemer

Til tross for mye snakk om transformasjon¹ av tjenestesystemer, har vi ikke sett mye av det innen helsetjenesten.

Fysiker og vitenskapsmann innen komplekse systemer, Fritjof Capra, har vist at komplekse systemer består av strukturer, prosesser og mønstre – forkortet SPM. Dersom vi ønsker grunnleggende forandringer i et komplekst system, må vi vurdere forbindelsene mellom og forandringer i alle tre aspekter av SPM.

Mye av endringsarbeidet i det engelske helsevesenet (NHS) har fokusert på *strukturer* ; forandring i organisasjon, ansvar for ressurser, innføring av nye arbeidsoppgaver, metoder og verktøy, mål, team etc. Vi har ofte erfart at endringer i strukturer alene ikke er nok til å skape den transformasjon vi ønsker i komplekse systemer.

Forbedring av tjenester har vært mer vellykket gjennom å fokusere på *arbeidsprosesser* for å omforme den måten tjenestene blir utført på (redesign, gjennombrudd og prosessforbedring). Til tross for flott innsats ser vi at transformasjon ikke nødvendigvis følger av å bare endre arbeidsprosesser alene.

For virkelig å kunne skape grunnleggende forandring i et komplekst system, må vi også anerkjenne betydningen av *mønstre* som styrer tenkning og handling. Med mønstre mener vi slike ting som verdier, tillit, hvordan forskjellige grupper kommuniserer med hverandre osv. Ofte vil manglende grunnleggende forandring etter omorganiseringer og innføring av nye tjenesteprogrammer skyldes at de underliggende mønstre i systemet ikke blir utfordret og endret.

¹ Transformasjon: forvandling, omforming, omdanning

Handlingsmønstre – ”the missing link”?

Det er fem sentrale kulturelle mønstre i organisasjonen som i stor grad påvirker organisasjonens evne til å gjennomføre en grunnleggende transformasjon:



Relasjoner

Skaper relasjonene mellom de ulike delene av systemet energi og innovative ideer til endring, - eller tapper de organisasjonen?



Beslutninger

Blir beslutninger om endringer gjort raskt og av dem som har mest kunnskap på området, - eller er endringene låst fast til hierarki og stillingsautoritet?



Makt

Tilegner og utøver individer og grupper seg makt på en positiv, konstruktiv måte for en kollektiv hensikt, - eller er makten skjult og brukes primært for å ivareta og beskytte seg selv og sine egne interesser?



Konflikter

Ser man på konflikter som muligheter til å oppdage nye måter å arbeide på, - eller som noe som er negativt og destruktivt?



Læring

Er systemet naturlig nysgjerrig og ivrige etter å lære mer om seg selv og hva som kan bli bedre, - eller blir ny tenkning primært sett på som en potensiell risiko og trussel mot status quo?

Vi konkluderer med at transformerende endring av hele systemet vil skje oftere og mer naturlig hvis vi lærer oss å integrere endringene i forhold til struktur, prosess og mønstre. Vi har lært hvordan vi endrer strukturer og prosesser, og vår neste utfordring ligger i en ærlig dialog om de fem sentrale mønstrene over og å finne måter å endre disse, slik at de understøtter transformasjonen.

Hvorfor arbeide med mønstre?

Konsepter med strukturer, prosesser og mønstre og de fem identifiserte hovedmønstrene fremstår som holdbare og gyldige. Folk forstår at disse områdene er viktige å diskutere og arbeide med. Det kan imidlertid være truende eller vanskelig for folk å få dette opp på bordet og snakke åpent om dem. Vi må huske på at kartlegging av prosesser - hvor tverrfaglige team arbeider sammen med å plukke fra hverandre og forbedre et pasientforløp – var et skremmende konsept for folk da det ble introdusert. Nå har dette nesten blitt naturlig for svært mange ansatte i helse- og sosialtjenestene.

Det er gode grunner til å arbeide med mønstre:

Fordi det ikke alltid er nok å endre strukturer og prosesser...

Vi vet fra mange tidligere anstrengelser for å skape endringer at å endre *strukturer* alene vanligvis ikke er tilstrekkelig for å skape transformasjon av komplekse systemer i helsetjenesten. Vi vet også at transformasjon heller ikke nødvendigvis følger av å forbedre prosessene alene. For å skape fundamentale endringer i komplekse systemer må vi også gjenkjenne og påvirke mønstrene som styrer tenkning og handling.

For å bedre tjenestene

Vårt mål om å heve standarden på tjenestene pasientene får, gir oss gode grunner til å ta tak i problemer knyttet til kulturelle og adferdsmessige mønstre.

Trinnvise forbedringer er ikke tilstrekkelig og transformerende endringer er umulig hvis de eksisterende mønstrene ikke støtter opp under våre mål. Dette gjør at vi er nødt til å arbeide med å påvirke handlingsmønstrene.

De kan gi oss verdifull innsikt

Et viktig formål med å se på handlingsmønstre er å undersøke hvor de hindrer forbedring, men det kan også være for å finne gode eksempler på endringer. Det kan være nyttig å bruke tilnærmingen Appreciative inquiry, hvor man fokuserer på det som allerede fungerer bra, for å undersøke hvordan man kan bygge videre på disse positive mønstrene.

Hva er kartlegging av mønstre?

Tilnærmingen inneholder teknikker for å hjelpe grupper av aktører å gjenkjenne og beskrive handlingsmønstre innenfor et gitt system og å arbeide med å endre disse slik at de støtter forbedringsarbeidet. Det åpner opp for dype og ærlige samtaler om forhold som ligger under overflaten.

Kartlegging av mønstre er et begrepsmessig rammeverk, så vel som en metode. Det er ikke en ny måte å drive forbedringsarbeid eller en erstatning for eksisterende verktøy og tilnærminger. Det er snarere et supplerende konsept og metode som bør berike forbedringsarbeidet og gi ny innsikt, og kan være en nøkkel til uløste problemer i systemet som hindrer at vi når våre mål.

Hypotesen som kartlegging av mønstre bygger på er:

Den manglende evnen et system har til å nå sine bestrebelser, til tross for godt tradisjonelt forbedringsarbeid, skyldes at spenningene innen et komplekst system er dårlig forstått og tatt hånd om.

Formålene med å kartlegge mønstrene er å:

- Forstå kompleksiteten i systemet som man arbeider i.
- Identifisere spenninger i systemet, for eksempel
 - mellom strukturer, prosesser og mønstre
 - mellom aktørers ulike perspektiver i forhold til mål og mønstre
 - mellom nåværende og ønskede mønstre innenfor en dimensjon
 - mellom ulike dimensjoner
- Intervenere for å forandre spenninger (disse kan enten trenge å bli øket eller redusert for å bidra til at man skal nå sine mål).

Det er viktig at man ser på kartlegging av mønstre som en metode for å bidra til å nå resultater, og ikke som et mål i seg selv.

Hovedpoenget er at det åpner opp for evnen til en dialog som man vanligvis ikke har omkring fem dimensjoner i organisasjonskulturen: relasjoner, hvordan man fatter avgjørelser, makt, konflikter og læring.



2. Sentrale handlingsmønstre

Kartlegging av mønstre

Dette kapittelet er inndelt i fem deler som er relatert til hver av nøkkeldimensjonene som kartlegging av mønstre fokuserer på:

- Relasjoner
- Beslutninger
- Makt
- Konflikter
- Læring

Hver del gir en kort innledning til diskusjon og kartlegging av mønstrene innen dimensjonen, etterfulgt av den samme overordnede strukturen:

Nøkkelspørsmål og provokasjon

Et sammendrag av det overordnede fokuset for gruppediskusjonen.

Nyttige modeller

For hver dimensjon har vi trukket fram en eller to nyttige modeller fra relevant litteratur for å bidra til å skape en dypere forståelse og et felles språk for det begrepet som diskuteres.

Vi gir en kort oppsummering av litteraturen som disse modellene bygger på. Dere vil se at vi har foretrukket enkle, klassiske modeller som har bestått gjennom tid, framfor dem som er nyere og muligens mer nyanserte, men som også er mer komplekse og mindre understøttet av praktisk erfaring / utprøving.

Eksempler på kartleggingsmønstre

Vi gir noen eksempler på eksisterende mønstre som kan finnes i et system og eksempler på ønskede handlingsmønstre som understøtter at man når systemets mål.



Hovedmøter: Relasjoner

La oss snakke om ...

1. Hvordan dere vil beskrive relasjonene i systemet nå?
2. Hvordan tror dere at relasjonene bør være for å skape transformerende endringer?

Provokasjon

Skaper relasjonene mellom de ulike delene av systemet energi og innovative ideer til endring, - eller tapper de organisasjonen?

En nyttig modell...

Det har blitt skrevet mye i litteraturen om relasjoner i organisasjoner og systemer som lykkes. Vi har identifisert fire faktorer som ofte nevnes som nøkler i relasjoner som bidrar til å skape transformerende endringer. Disse faktorene er kjernen i Zimmerman og Haydays STAR-modell for ”skapende forhold” hentet fra litteratur innen organisasjonskompleksitet.

Gode relasjoner innen organisasjonssystemer bygger på:

- **Gjensidig respekt** for hver gruppes unike roller, mulige bidrag og ekspertise.
- **Dyp forståelse** av hverandre, som skapes gjennom en aktiv dialog.
- **Felles handlemåter**, hvor partene arbeider og lærer sammen.
- **Felles mål og verdier** som er overordnet våre ulikheter.

Når disse fire faktorene er til stede og sterke, skaper de relasjoner som gir energi og innovative ideer for transformasjon, selv i turbulente og usikre tider.

5-punkt skala for å vurdere forholdet til disse faktorene:

1. Har aktiv forakt for dette området.
2. Dette området er overhode ikke ansett for å være viktig.
3. Er på nullpunktet i forhold til dette området.
4. Har et godt grunnlag på dette området, men trenger å gjøre mer.
5. Er sterk på dette området.

Gjensidig respekt

1	2	3	4	5
Den ene eller begge parter har forakt for den andres rolle, bidrag eller ekspertise.	Den ene eller begge parter føler at det å aktivt vise respekt for den andre part ikke er særlig viktig.	En part føler at de har høy grad av respekt for den unike rollen, bidragene eller kompetansen til den andre, men de tror ikke at dette er gjensidig ("junior partner")	Begge parter har en høy grad av respekt for den unike rollen, bidragene eller ekspertisen til hverandre, uten at dette blir aktivt uttrykt gjennom ord eller atferd.	Begge parter har en høy grad av respekt for den unike rollen, bidragene eller ekspertisen til hverandre, og dette blir aktivt uttrykt gjennom ord eller atferd.

Dyp forståelse

1	2	3	4	5
Den ene eller begge parter føler at det er helt bortkastet å bruke tid på å utvikle en dyp forståelse for hverandres synspunkter og situasjon.	Ingen av partene føler at det å utvikle en dyp forståelse for hverandres synspunkter eller situasjon er viktig for å få gjort arbeidet - selv om det sikkert hadde vært fint.	En eller begge parter føler at det å utvikle en dypere forståelse for den andres synspunkter og situasjon ville vært veldig nyttig, men det er liten tid til dette eller man er mer opptatt av å få fram hva man selv mener enn å lytte.	Begge parter har en begynnende forståelse for hverandres synspunkter og situasjon, men trenger å utvikle denne.	Begge parter har en dyp forståelse for hverandres synspunkter og situasjon som er resultat av en kontinuerlig dialog hvor begge aktivt lytter til hverandre.

Samarbeid

NB: Dette handler om å arbeide sammen – utveksle ideer med hverandre, gi og få, bruke tid sammen, utvikle planer. Dette er noe annet enn å jobbe hver for seg på en på en koordinert måte, hvor planlegging, tenkning og handling primært gjøres separat.

1	2	3	4	5
Den ene eller begge parter unngår aktivt å arbeide på ting <i>sammen</i> med den andre part eller virker som de saboterer alle slike forsøk.	Ingen av partene føler at det å arbeide sammen er noe viktig ("dere kan gjøre deres del, så gjør vi vår").	En eller begge parter føler at det å arbeide sammen ville vært nyttig, men det er liten tid til dette og hvis man har avtalt felles anstrengelser, så ender det allikevel opp med at man jobber hver for seg.	Begge parter føler at det å arbeide sammen er viktig og de gjør det av og til, men ikke nok.	Begge parter føler at det å arbeide sammen er veldig viktig og de benytter enhver mulighet til å samarbeide.

Felles mål og verdier

1	2	3	4	5
Den ene eller begge parter holder aktivt på mål eller verdier som ikke er akseptable for den andre part, eller de kritiserer de andres mål eller verdier.	Ingen av partene føler at det å enes om felles mål og verdier er særlig viktig ift å få arbeidet gjort.	En eller begge parter føler at det å bli enige om noen felles mål og verdier ville vært nyttig, men det er liten tid til dette - eller partene vet at de har ulike meninger og de ønsker ikke å enes eller vet ikke hvordan de skal få det til.	Begge parter har blitt enige om noen felles verdier og mål, men disse brukes ikke alltid aktivt til å motivere for forbedring, ta avgjørelser, løse konflikter, etc ("ofte er de i grunnen bare ord på et papir")	Begge parter føler at det å være enige om felles mål og verdier er veldig viktig og de bruker disse aktivt for å motivere for forbedring, ta avgjørelser, løse konflikter, etc.

Eksempel på kartlegging av mønstre

Relasjoner	
Nåværende	Ønsket
<ul style="list-style-type: none">○ Vi setter ikke av nok tid for å virkelig forstå hverandre og samarbeide ordentlig om ting.○ Generelt er det et høyt nivå av gjensidig respekt○ Våre formuleringer om felles mål og verdier er nesten bare ord på papiret○ Mange av våre felles prosjekter er bare koordinering av våre atskilte handlinger; vi arbeider ikke virkelig sammen og skaper ikke felles ideer som transformerer.	<ul style="list-style-type: none">○ Ekte samarbeid og gjensidig respekt mellom enheter A, F, G, H og J○ Den felles forståelsen og respekten som finnes på underordnet nivå finnes også på ledernivåene.○ Felles mål og verdier blir åpent diskutert, jevnlig oppdatert når situasjonen endres, og aktivt brukt i daglige beslutningsprosesser.



Hovedmønster: Å ta beslutninger

La oss snakke om...

1. Hvordan vil dere beskrive at beslutninger vanligvis tas i systemet nå?
2. Hvordan tror dere at beslutninger bør tas for å skape transformerende endringer?

Provokasjon:

Blir beslutninger om endringer gjort raskt og av dem som har mest kunnskap på området, - eller er endringene låst fast i hierarki og stillingsautoritet?

En nyttig modell...

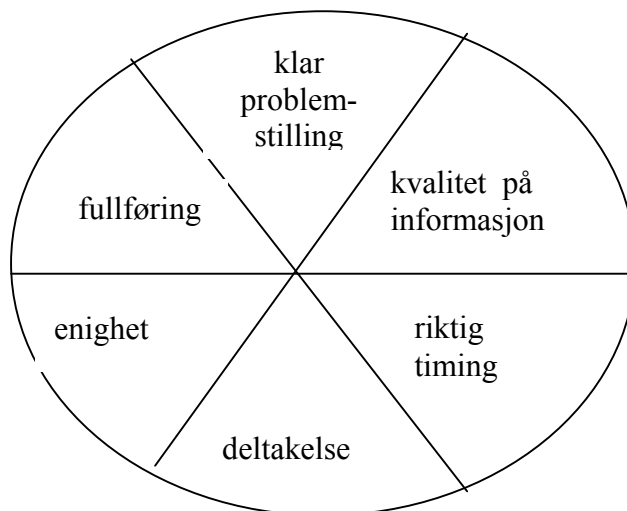
Norman Maier definerte *en effektiv avgjørelse* som en dimensjon av kvalitet; var det den riktige avgjørelsen sett i etterpåklokskapens lys? Ble den *akseptert* av dem som ble berørt av beslutningen?

Tannebaum og Schmidt's klassiske artikkel "How to Choose a Leadership Pattern" beskriver en modell med deltakende avgjørelser og hvor de mener at den "riktige" måten å foreta avgjørelser på må sees i lys av situasjonen.

Disse to kildene har blitt utgangspunktet for nærmest all forskning på hvordan avgjørelser tas i organisasjoner.

På 70-tallet introduserte Victor Vroom og Phillip Yetton en modell om hvordan beslutninger fattes. Modellen omhandler 5 stiler (fra autoritær til enighet i gruppa) og 7 situasjonsfaktorer. Denne modellen har blitt mye studert og bekreftet i retrospektive analyser av både effektive og ineffektive avgjørelser. Nylig har Vroom og Arthur Jago revidert modellen, og forbedret dens evne til å forutsi utfallet ved å tilføye 5 nye faktorer.

Modellen vi bruker til å kartlegge mønstre ber dere om å reflektere over 6 faktorer fra litteraturen som har vist seg å ha stor gyldighet og som er relativt enkle å bedømme.
Effektive beslutninger er et resultat av...



Vi føyer en syvende faktor til vår analyse ved å be dere reflektere over effektiviteten i tidligere beslutninger i systemet deres i etterpåklokskapsens lys.


Definisjon på en fem punkt skala:

1. Å fatte gode beslutninger er nærmest umulig
2. Å fatte gode beslutninger er vanskelig
3. Forholdene for å fatte beslutninger er middelmådige
4. Forholdene for å fatte beslutninger er akseptable
5. Forholdene for å fatte beslutninger er utmerkede

Problemstillingens klarhet:				
Det er typisk at den spesielle saken eller problemet som beslutningen omfatter er ...				
1	2	3	4	5
Ekstremt tåkete	Uklar	Noe uklar	Klar nok	Veldig klart definert
Kvaliteten på informasjonen:				
Informasjonen som er nødvendig for å fatte en god avgjørelse er...				
1	2	3	4	5
Ikke-eksisterende, umulig å få tak i eller ubrukelig når du får den.	Uklar, forvirrende, lite troverdig eller tvetydig; men det er i det minste noe å jobbe med	Krever store anstrengelser å skaffe seg og forstå, men vi prøver på det.	Krever litt anstrengelser å skaffe seg og forstå, men vi gjør det alltid.	Veldig klar og lett tilgjengelig.

<p>Tidspunktet for beslutningen: Tidspunktet for beslutningen i forhold til behovet er... NB: Beslutningsprosessen kan være så sen at den gir tilleggsproblemer og bortkastede, ineffektive resultater, eller for rask slik at beslutningen blir gal.</p>				
1	2	3	4	5
Passer veldig dårlig ift behovene og skaper alle mulige typer ineffektivitet og problemer	Passer dårlig ift behovene og skaper ofte ineffektivitet og problemer	Akseptabelt, vi arbeider oss gjennom det uten for mye ineffektivitet og problemer	Passer godt ift behovet	Nærmest perfekt ift behovet
<p>Deltakelse: De som har best informasjon og som er mest berørt av beslutningen er... NB: Deltakelse er avhengig av beslutningen og situasjonen. Det er ikke alltid best å involvere alle i hver eneste beslutning; det kan for eksempel gå på bekostning av tidspunktet. Punktene under sikter til det som etter deres mening er et passelig nivå av involvering.</p>				
1	2	3	4	5
Aktivt ekskludert fra beslutningsprosesser	Involvert, men bare på en symbolsk måte	Ikke alle eller likt involvert; det er blandet	Nesten alle blir involvert på måter som er greie, men det kunne vært bedre	Alle blir involvert på måter som er passelig ift situasjonen og beslutningen.
<p>Enighet/ felles forpliktelse: De som skal sette beslutningen ut i praksis er...</p>				
1	2	3	4	5
Ofte svært uenige eller fiendtlig innstilt overfor beslutningen	Føler ofte ingen forpliktelse ift beslutningen; ikke forventet for mye av dem.	Verken forpliktet eller uforpliktet; de vil gjøre det hvis noen gir dem kontinuerlig veiledning gjennom hele prosessen.	Nok forpliktet ift beslutningen til å iverksette den.	Fullt forpliktet ift beslutningen; er aktive forkjempere for den.
<p>Oppfølging: Effektiviteten på oppfølgingen av beslutninger er...</p>				
1	2	3	4	5
Elendig	Ganske dårlig	Middelmådig	God	Svært god
<p>Vurdering i ettertid: Når vi ser tilbake i etterpåklokskapens lys på beslutninger, er våre beslutninger effektive i ...</p>				
1	2	3	4	5
Mindre enn 20% av tilfellene	Mellom 20-40% av tilfellene	Mellom 40 og 60% av tilfellene	Mellom 60 – 90% av tilfellene	Mer enn 90% av tilfellene

Eksempel på kartlegging av mønstre:

Å ta beslutninger	
Nåværende	Ønsket
<ul style="list-style-type: none">• Beslutninger fattes ganske raskt her, med store muligheter for alle til å gi innspill. Vår store bekymring er oppfølgingen.• Vi fatter beslutninger her på en ganske bra måte i de fleste saker, men i noen spesielle saker blir det bare masse prat - og vi kommer ikke forbi tradisjonelle og etablerte posisjoner.• Når en part ønsker å unngå en beslutning, ber de om å få mer informasjon. Når de får denne, er den aldri tilfredsstillende og de etterspør enda flere data.	 <ul style="list-style-type: none">• Vi forsikrer oss om at en nøkkelperson gjøres ansvarlig for å følge opp hver beslutning vi tar.• Vi tar oss tid til å definere problemstillingene klart før vi går inn i en dypere debatt omkring dem.• Informasjonen vi trenger er lett tilgjengelig fordi vi har laget gode systemer for å skaffe oss dette.• Vi tenker aktivt over hvilket nivå av involvering som er nødvendig. Enhver beslutning trenger ikke alles innspill; noen ting er enkle og vi bør bare gjøre det!



Hovedmønster: Makt

La oss snakke om...

1. Hvordan vil dere beskrive makten i systemet nå?
2. Hvordan mener dere makten bør brukes for fremme transformerende forbedring?

Provokasjon

Tilegner individer og grupper seg makt og utøver den på en positiv, konstruktiv måte for en felles hensikt, - eller er makten skjult og brukes primært for å ivareta og beskytte seg selv og sine egne interesser?

En nyttig modell

Mens *makt* ofte gir negative assosiasjoner, er litteraturen klar på at det er helt avhengig av hvordan man tilegner seg makten og bruker den. Robert Dahl definerer makt simpelthen som: ”evnen til å få en annen person eller gruppe til å gjøre noe som han / hun eller de ellers ikke ville ha gjort.” Han peker på at dette kan gjennomføres med bruk av tvang (generelt sett som negativt), autoritet (kan enten være positiv eller negativ), eller påvirkning (generelt sett som positivt). På samme måte peker Michael Broom og Donald Klein på at ..”*makt er energi tatt i bruk...*”; det er energien aktørene trenger for å oppnå ting (eller blokkere dem).

I 1920-årene foreslo Mary Parker Follett at diskusjonen om makt burde innledes med ”*makt til*”; det innebærer at vi alltid bør snakke om makt i sammenheng med hensikten den skulle brukes for. Hun satte også ”*makt over*” (den vanlige måten vi tenker på makt hvor noen bestemmer / hersker over andre) i kontrast til ”*makt med*” (ideen om at makt kan deles for å oppnå et felles gode). I 1950-årene beskrev Jerome French og Bertram Raven fem kilder til makt som har dannet grunnlaget for de fleste av dagens modeller om makt.

Ved å bruke begrepene og modellene til Follett og French og Raven, kan vi kartlegge maktens mønstre gjennom å beskrive dens:

Hensikt

Makt *til hva?*

Tone

Balanse mellom bruken av ”makt over” og ”makt med”

Kilder

Belønningsmakt: Makt til å tilfredsstillere (eller ikke) ens behov og ønsker

Makt til å tvinge: Makt til å straffe eller skade andre

Posisjonsmakt: Makt som ligger i definisjon av rollen

Tiltrekningsmakt: Makt man har fordi man er høyt respektert og anerkjent

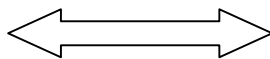
Ekspert makt: Makt som er knyttet til kunnskap, ferdigheter eller ekspertise.

Hensikten med makt

Tenk over dette ut fra hvilken type endring som er nødvendig for at systemet skal nå sine mål. Uttrykt på en annen måte; hvis makt er ”energi i bruk”, hva trenger vi energi eller makten spesielt for?

Tonen på makten som brukes

Sterk vektlegging på bruk av ”makt med”; dvs at man samarbeider med andre for å dele makt på en konstruktiv måte slik at man når felles mål



Sterk vektlegging av bruk av ”makt over”; dvs rutiner som støtter ens autoritet og sikrer at ens interesser blir bevart og oppnådd.

Fem kilder til makt

Belønningsmakt: Hvilke 1- 4 grupper eller organisasjoner har mest makt til å belønne eller tilfredsstillere (eller ikke) behov og ønsker hos dem som må engasjeres for å gjennomføre en endring (hovedaktører)?

Makt til å tvinge: Hvilke 1-4 grupper eller organisasjoner har mest makt til å straffe eller skade nøkkelaktører?

Posisjonsmakt: Hvilke 1-4 grupper eller organisasjoner har mest makt i kraft av sin posisjon i hierarkiet eller sin offisielle rolle, til å frembringe samarbeid fra hovedaktører?

Tiltrekningsmakt: Hvilke 1-4 grupper eller organisasjoner har mest makt til å påvirke i kraft av den respekt og anerkjennelse hovedaktører har for dem?

Ekspert makt: Hvilke 1-4 grupper eller organisasjoner har mest makt til å påvirke hovedaktører i kraft av sin store kunnskap, ferdigheter eller ekspertise?

Eksempel på kartlegging av mønstre:

Makt	
Nåværende	Ønsket
<ul style="list-style-type: none">• "Makt oppnås og brukes vanligvis av ledelsen og eierne på en tradisjonell måte - med vekt på posisjons-makt, belønninger og sanksjoner."• " Nyere og mindre aktører virker som de ønsker å stole på ekspert makt. Dette fungerer imidlertid ikke så godt og de har en tendens til å tape viktige saker."• "Vi snakker mye om felles "makt med" når vi setter mål og planlegger, men vi har en tendens til å bruke "makt over" når vi skal finne ressurser og lage budsjett. Mye av dette skjer uoffisielt og mindre aktører erfarer at de blir taper på det.	<ul style="list-style-type: none">• "Dramatisk fall i bruk av makt til å tvinge andre. Bare bruk slik makt når det er absolutt nødvendig; det forgifter alt"• "I forhold temaer knyttet til direkte pasient-kontakt og tjenester, er det posisjons-makt virkelig meningsløs; makt pga kompetanse og anerkjennelse er nøkkel."



Hovedmønster: Konflikter

La oss snakke om...

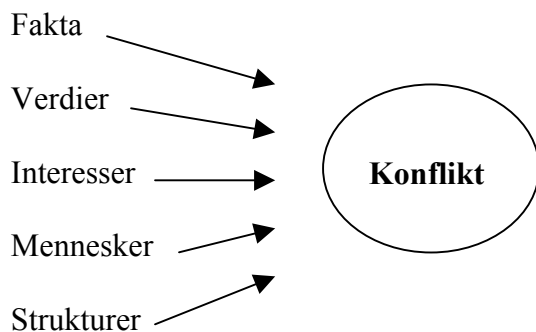
1. Hva slags karakter har konflikter i systemet nå?
2. På hvilken måte mener dere konflikter bør håndteres for å understøtte transformerende forbedring?

Provokasjon

Bli konflikter og ulike meninger ønsket velkommen som muligheter til å oppdage nye arbeidsmåter, - eller blir det sett på som negativt og destruktivt?

En nyttig modell....

Konflikter er fokus for mange studier og forskning både innen organisasjons- og personlighetspsykologi. Det finnes derfor mange modeller om konflikter og mange tilnærminger for å gå inn i konflikter. Vi bruker to modeller for å kartlegge mønstre; den ene hjelper oss til å diskutere de mønstrene vi har i håndtering av konflikter, og den andre hjelper oss å til å se de mønstrene som skaper konflikt.



Modell 1: Kilder til konflikter.

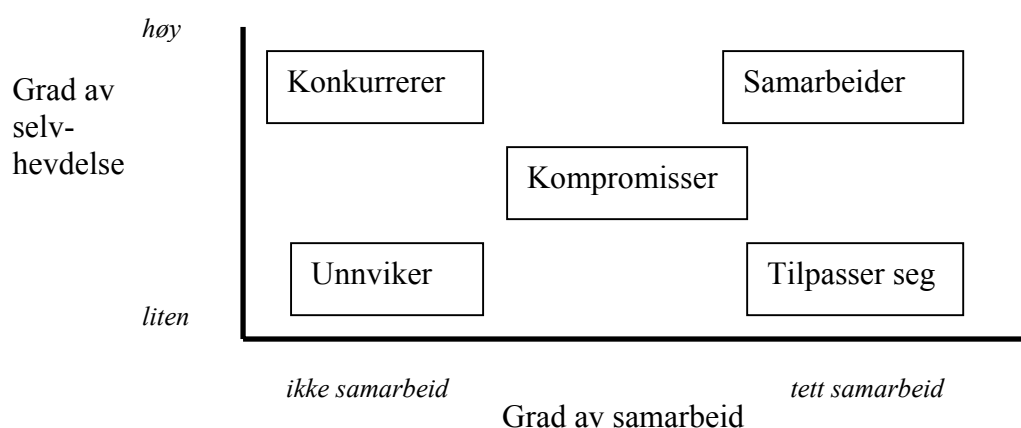
På 1970-tallet utviklet Paukl Wehr en omfattende tilnærming til å forstå den enkelte konflikt som resulterte i det han kalte et *konfliktkart*. Dette konfliktkartet er mye brukt i internasjonale konflikter, arbeidskonflikter, juridiske tvister og i forhold til organisasjonsproblemer.

Vi har trukket ut en liten del av Wehrs modell som omhandler kilder til konflikter. Konflikter kan handle om:

- Fakta: for eksempel mangel på informasjon, feil informasjon eller ulik tolkning av data.
- Verdier: for eksempel ulike levemåter, ideologi eller prinsipper.
- Interesser: for eksempel konkurranse om ressurser eller status.
- Mennesker: for eksempel feiloppfattelser eller stereotypier, gjentatt negativ atferd.
- Strukturer: for eksempel ulik kontroll, eierskap eller fordeling av makt.

Konflikter handler vanligvis om mange ting, men en av faktorene over er vanligvis det dominerende tema.

Modell 2: Fem typer for konflikthåndtering: For innledende kartlegging av mønstre, har vi valgt den relativt enkle, klassiske modellen som først ble beskrevet av Thomas og Kilmann, basert på deres syntese av andre mer omfattende modeller. Denne modellen foreslår 5 grunnleggende måter å håndtere konflikter på og at disse er avhengig av graden av selvhevdelse og samarbeid mellom de involverte parter.



Figuren er hentet fra K. Thomas; Conflict and Conflict Management i Handbook of Organizational Psychology, red. Marvin Dunnette, Rand McNally, 1975

- Når partene er personlig selvhevdende, men velger å ikke samarbeide med hverandre, ender de opp med å **konkurrere**. Dette gir ofte en destruktiv konflikt, med vinnere og tapere.
- Det er like ille når parter som ikke samarbeider også er passive og lite selvhevdende. Dette gir en **unnvikende** tilnærming som ikke oppnår noen ting.
- En **tilpassende** tilnærming oppstår når partene er ivrige etter å samarbeide, men samtidig er like opptatt av å ikke såre noen eller virke masete. Mens det virker som om alle har det bra, fører mangelen på kritisk tenkning til ineffektive avgjørelser eller problemløsninger; på sitt beste kan det gi små endringer, men det leder ikke til noen transformasjon. Hvis tilpassning er den vanligste tilnærmingen, kan det føre til utbrudd av en konkurrerende konfliktstil hvis partene blir lei av å måtte tilpasse seg hverandre.
- I **kompromisser**, har partene en tendens til å forhandle om synspunkter for å komme videre: ”Jeg vil støtte deg i denne saken, hvis du støtter meg i den

neste.” Selv om dette er bra, er det verd å legge merke til at dette ikke nødvendigvis skaper fundamentalt nye ideer og tilnærminger, bare ulike kombinasjoner av gamle ideer og tilnærminger. Dette kan føre til transformasjon, men det er ikke veldig sannsynlig.

- I **samarbeid** - det optimale i forhold til konstruktive konflikter – foregår det ikke slike forhandlinger eller regnskap. Alle ideer uttrykkes tydelig som en del av samarbeidet. Både kreativitet og logikk kan deretter lede prosessen framover. I stede for å diskutere om man skal velge alternativ A eller B, (som ved kompromisser) søker partene å komme fram til en mulig ny transformerende ide C. Sosiolog Mary Parker Follett pekte på at ”enhver konflikt er en invitasjon til nyskaping”. Vi aksepterer den invitasjonen hvis vi inntar en slik samarbeidende tilnærming til håndtering av konflikter.

Merk at *konflikt*, slik det defineres i litteraturen, i seg selv verken er noe bra eller dårlig. Det er simpelthen en forskjell i meninger eller synspunkter. *Det er hvordan vi takler konflikten - hvilken av tilnærmingene over vi bruker – som avgjør om resultatet blir bra eller dårlig for systemet.*

Viktig

Vi må skille mellom *konflikter* og andre typer *saker*. I vår sammenheng innebærer en *konflikt* at partene i et system har ulike meninger eller synspunkter.

For eksempel kan vi ha et problem med at vi har for lite støtteressurser i samfunnet for eldre mennesker som et utskrevet fra sykehus, som medfører et dårlig tilbud. Hvis vi er enig i en strategi for å gjøre noe med dette, selv om strategiene ikke er ideelle, har vi et problem men ingen konflikt. Derimot har man et problem som også innebærer en konflikt hvis de ulike partene som er involvert (sykehus, fastlege, hjemmesykepleie etc) har ulike syn og ikke blir enige - og gjerne synes at de andre gjør gale ting eller oppfører seg dårlig.

Vi er her interessert i hvordan systemet opplever og håndterer konflikter (ulike meninger eller synspunkter) som oppstår internt eller i forhold til andre.

Eksempel på kartlegging av mønstre

Konflikter	
Nåværende	Ønsket
<ul style="list-style-type: none">• Vi har en tendens til å unngå konflikter mellom organisasjoner. Vi sier " la oss roe ned denne saken" - men det tar også energien ut av saken og gjør at vi ikke kommer videre.• Ulikheter i grunnleggende verdier og interesser er de viktigste drivkreftene i de fleste konflikter. Men vi diskuterer aldri dette, vi snakker bare rundt det og det er kanskje derfor vi aldri kommer særlig langt.• Konkurrerende runder ser ut til å være vår måte å takle interne konflikter på. Flertallet arbeider gjerne utenom individet eller gruppen som skaper konflikten eller mindretallet finner en måte å omgå majoriteten og saboterer endringen.	<ul style="list-style-type: none">• Vi gjør det rett og slett uakseptabelt å ikke si sine meninger og synspunkter - og stopper endeløs klaging i korridorene.• Vi bruker verktøy og språk som hjelper oss til å snakke om og arbeide oss gjennom våre konflikter og måter å takle disse på.; vi arbeider på en saklig måte med konfliktløsning på samme måte som med økonomi eller andre viktige saker.



Hovedmønster: Læring

La oss snakke om...

1. Hvordan vil dere beskrive tilnærmingen til læring i systemet?
2. Hvilken tilnærming til læring mener dere er nødvendig for å fremme transformerende endringer i systemet?

Provokasjon

Er systemet naturlig nysgjerrig og ivrig etter å lære mer om seg selv og hva som kan bli bedre, - eller blir ny tenkning primært sett på som en potensiell risiko og trussel mot status quo?

En nyttig modell...

Ulike forskere har prøvd å definere mønstrene i det Peter Senge i *The Fifth Discipline* kalte en *lærende organisasjon*. Edwin Nevis, Anthony DiBella og Jenet Gould studerte virksomheter i USA og Europa og identifiserte syv tilnærminger til læring, som de beskrev på bipolare skalaer; det vil si en skala som går fra et ekstremt ytterpunkt til det motsatte.

Georg Hubler utviklet i 1993, etter en omfattende gjennomgang av litteraturen, en firetrinns modell for læring i organisasjoner.

Modellen vi bruker bygger på Huberts firetrinns modell, samt arbeidet til Nevis og hans kollegaer, ved at vi ber dere reflektere over følgende:

**Hvordan tilegner vårt system seg ny tenkning og hvordan reagerer vi på den?
Hvordan sprer vi den og hvordan setter vi denne tenkningen ut i praksis?**

Hva foretrekker vårt system i balansen mellom ytterpunktene i forhold til:

- Eksternt tilegnet kontra tenkning som oppstår internt?
- Læring primært for å forbedre resultater kontra for å forbedre indre prosesser?
- Utvikling av personlig ekspertise kontra kollektiv ekspertise?
- Formelle kontra uformelle måter å spre nye tenkning?
- Behov for at forandringene blir helt perfekte med en gang (ingen toleranse for feil) kontra læring gjennom prøving og feiling?
- Ledere som gjennomgår og evaluerer kontra ledere som lærer gjennom involvering?
- Læring for brannslukking og problemløsning kontra læring for redesign?

Det er viktig å merke seg at ingen av ytterpunktene (eller balansepunktet) er i seg selv riktig eller gal; det er avhengig av konteksten og hvordan mønstrene henger sammen.

Dere kan beskrive læringsprosessene i systemet deres ved å skrive ut utsagnene under, og velge ut de ordene som best beskriver systemet for hvert av de fire delene av utsagnene:

Ny tenkning som best kan hjelpe systemet til å nå sine mål...

a. kommer inn i systemet

1. nesten daglig
2. ofte
3. bare av og til
4. veldig sjelden

b. blir vanligvis møtt med

1. entusiasme og nysgjerrighet
2. forsiktig optimisme
3. for det meste motforestillinger og bekymringer
4. nesten umiddelbar avvisning

c. spres

1. veldig raskt
2. i et planlagt tempo
3. sakte
4. ekstremt sakte

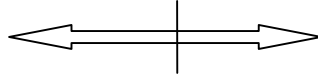
d. og blir satt ut i praksis

1. rutinemessig
2. ofte
3. noen ganger
4. nesten aldri

Orientering i forhold til ulike sider ved organisasjonslæring

Kilder: Balanse mellom eksternt tilegnet kontra tenkning som oppstår internt.

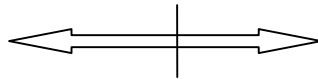
Stor vekt på å hente kunnskap utenfra:
Hva gjør andre?



Stor vekt på å utvikle kunnskap internt.
Hvilke ideer har vi?

Fokus: Balanse mellom læring hvor hensikten primært er å forbedre resultatene kontra forbedring av indre prosesser

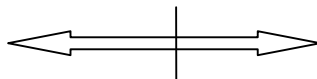
Stor vekt på å skaffe kunnskap primært ift tekniske sider ved våre resultater (eks kliniske eller finansielle)
Hva er de nyeste ideene på dette området?



Stor vekt på å skaffe seg kunnskap primært ift hvordan vi styrer og leverer våre resultater.
Hva er de nyeste ideene innen ledelse, administrasjon, endring eller forbedring?

Lokus: Balanse mellom å utvikle individuell ekspertise kontra kollektiv ekspertise

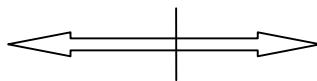
Stor vekt på utviklingen og besittelsen av individuell kunnskap og ekspertise.
Vi må få våre eksperter hit og få dem til å gjøre dette.



Stor vekt på å utvikle og utarbeide felles kunnskap og ekspertise.
Alle trenger å lære hvordan man gjør dette.

Spredning: Balanse mellom formelle og uformelle måter å spre ny tenkning

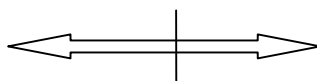
Stor vekt på å spre ny tenkning via dokumenter, planer, formelle skriv, kurs osv.
La oss dokumenter dette og sende det ut til alle.



Stor vekt på å spre ny tenkning ved å stimulere til nettverk og mellommenneskelig kontakt.
La oss samle folk og la dem snakke om det.

Å ta risiko: Balanse mellom behovet for å få tingene perfekte med en gang kontra læring gjennom prøving og feiling

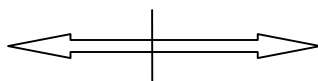
Stor vekt på å unngå og å straffe misforståelser og feil.
Er du helt sikker?



Stor vekt på utprøving og det å ta sjanser for å lære.
La oss prøve det og se hva som skjer.

Lederstil: Balanse mellom ledelse som gjennomgår og evaluerer kontra ledere som lærer gjennom involvering

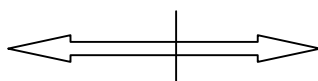
Stor vekt på ledere som gjennomgår og evaluerer.
Vær så snill å gi oss en full rapport om hvordan det går.



Stor vekt på ledere som lærer.
Vi er ivrige etter å involveres i læringen. Hva tror dere er det neste skrittet?


Anvendelse: Balanse mellom brann-slukking og problemløsning kontra redesign

Stor vekt på å lære for å møte umiddelbare behov eller løse de siste problemene.
Hva må vi vite for å ordne dette nå eller gjøre det litt bedre?



Stor vekt på langsiktig læring og grunnleggende redesign og nytenkning.
Hva trenger vi å vite for å kunne tenke helt nytt på dette området?

Eksempel på mønster:

Læring	
Nåværende	Ønsket
<ul style="list-style-type: none">• Vi har mange ideer både utenifra og innenifra, og vi har generelt en positiv åpen holdning overfor dem.• Men vi er ikke så gode til å spre ideer og omsette dem til handlinger.• Klinikere har en tendens til å se ut av organisasjonen, fokusere på teknisk innhold, verdsette individuell ekspertise, ønsker å tenke på en grunnleggende ny måte og er villige til å ta noen sjanser. Lederne har det nesten helt motsatt. Ikke rart at vi frustreres over hverandre!	 <ul style="list-style-type: none">• Ha strukturer og prosesser for å spre ideer raskere og omsette dem til handlinger. Disse burde baseres mer på uformell læring (kollega-interaksjoner, nettverk, dele erfaringer) enn formelle tiltak.• Klinikere og ledere forstår og respekterer hverandres naturlige valg når det gjelder ny kunnskap, og begge lærer å være som den andre når det er passende.• Seniorledere er rollemodeller ift læring, i stede for å dømme og gi kritikk, og viser tydelig toleranse ift å ta sjanser



3. Neste skritt

Vi har kartlagt mønstrene... Hva så?

En sesjon med å kartlegge mønstre er en del av en større ”diagnostisk fase”. Det skaper dialog rundt og en oppsummering av –

- de opplevde mønstrene som eksisterer i organisasjonen
- de ønskede mønstrene for å bidra til transformerende endringer

Dette er svært verdifullt i seg selv, men det aller viktigste poenget med å gjenkjenne og beskrive handlingsmønstre i organisasjonen er for å kunne **påvirke dem slik at de positivt støtter forbedring**. Dette krever at man tenker gjennom og planlegger hvordan man skal bevege seg fra de opplevde mønstrene i systemet til de ønskede mønstrene man har beskrevet.

Påvirkning av handlingsmønstre

Å ta tak i dette er sannsynligvis den vanskeligste delen av denne tilnærmingen. Det er vanskelig for folk å tenke på hvordan de skal endre handlingsmønstre, fordi de er ofte dypt integrert og fordi det kan være vanskelig å utvikle felles beslutninger om hva man trenger å gjøre.

Den diagnostiske fasen av *Kartlegging av mønstre* har til hensikt å få fram spenninger i systemet som forstyrrer funksjonen. Det omfatter også å få et bilde av de positive mønstrene som er i systemet. Å fokusere på situasjoner hvor man handler på en måte som understøtter forbedring og undersøke hvorfor noe fungerer, er nøkkel til å identifisere hvordan u hensiktsmessige mønstre kan endres og hvordan nyttige mønstre kan forsterkes.

Stoffet som produseres når man kartlegger mønstrene må ses i sammenheng med annen informasjon om systemet som man har. Å få fram syntesen i dette materialet i en rapport til nøkkelaktører, kan fungere som et nyttig speil som reflekterer tilbake sentrale temaer, problemer og spenninger som har oppstått fra de første dialogene om nåværende og ønskede handlingsmønstre innenfor deres system.

Først når disse blir bekreftet av medlemmer i systemet, kan de temaene og problemene som er brakt fram bli brukt i en påvirkningsfase. Dette setter aktører i stand til å utvikle ideer til forandring i strukturer og prosesser, og til å arbeide med å påvirke mønstre slik at de bidrar til at systemet når sine mål og ønsker.

Vurdering av betydningen

Hvordan vet vi om *Kartlegging av mønstre* har gitt noen resultater? Hvordan kan vi måle om vi lykkes?

Siden *Kartlegging av mønstre* er et verktøy for å støtte forbedringsarbeid, og ikke er et mål i seg selv, må vi se på resultatene av prosjektene, sakene og målene dette brukes i forhold til. Å lykkes betyr at vi raskere når våre mål fordi vi kan gjenkjenne, beskrive og påvirke handlingsmønstre som hemmer eller fremmer forbedring. Dette setter oss i stand til å arbeide oss gjennom frustrasjonene og vanskelighetene, framfor å la dem stagnere.

Nøkkelmålinger kan omfatte:

- Kan folk i systemet merke forskjell?
- Har arbeidet med mønstre hjulpet oss til å nå våre mål?

Å kartlegge mønstre er ingen vidunderkur!

Vår erfaring med forbedringsarbeid viser gang på gang at det å skape forandring er en langvarig prosess. Det er viktig å være klar over at mønstre i forhold til relasjoner, avgjørelser, makt, konflikter og læring ikke kan bli ”ordnet ” gjennom et par tiltak- vi må se på dette som en langvarig prosess. Det første skrittet er å etablere et felles språk for å snakke om kulturelle mønstre og deretter å vise at endringer er mulig.

Alt har både sterke og svake sider. Dette gjelder også mønstre i organisasjonen. Det dreier seg derfor ikke om å finne de ”riktige” mønstrene, men om å arbeide kontinuerlig med å utvikle handlingsmønstre som støtter en positiv utvikling av tjenestene for pasientene.

Videre lesning

- [Capra](#) F. *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*, New York, Doubleday, 2002
- Plsek, PE: Redesigning healthcare with insights from the science of complex adaptive systems, In: *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*. Washington: National Academy Press, 2001.
- Plsek PE & Greenhalgh T: The challenge of complexity in health care. *BMJ* 2001; 323:625-8
- Plsek PE & Wilson T: Complexity, leadership and management in health care organisations, *BMJ*, 2001; 323:746-9

Introduksjonen

- Capra F. *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive and Social Dimensions of Life into a science of Sustainability*, New York, Doubleday, 2002
- Plsek PE & Greenhalgh T: The challenge of complexity in health care. *BMJ* 2001; 323:625-8
- Senge P: *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990

Relasjoner

- Zimmerman B, Hayday B: Generative relationship STAR, in Eoyang G (ed) *Voices from the Field: An Introduction to Human Systems Dynamics*, Human Systems Dynamics Institute: Minneapolis USA, 2003.
- Lane, David and Robert Maxfield. Strategy Under Complexity: Fostering Generative Relationships. *Long Range Planning, Vol 29, No 2* pp 215-231, 1996
- Zimmermann, Brenda J and Bryan C Hayday; Board's Journey Into Complexity Science, *Group Decision Making and Negotiation, vol 8*, pp 281-303, 1999.

Beslutninger

- Maier NRF; *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups*, Belmont CA:Brooks and Cole, 1970
- Tannerbaum R & Schmidt WH; How to Choose a Leadership Pattern; *Harvard Business Review, Vol 36 (March –April 1958) pp 95-101*.
- Vroom VH & Yetton P: *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973
- Vroom VH & Jago A: *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall 1988.
- Andrews JP et al: "Testing the incremental validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton models of participation in decision making", *Journal of Behavioural Decision Making Vol 11, 1998, pp 251-261*.

Makt

- Dahl Robert; "Power", *International Encyclopedia of the Social Sciences*, David L. Sills (ed) (London : Cromwell Collier & Macmillan, 1968) Vol 12, pp. 405-15.
- Broom MF & Klein DC: *Power of the Infinite Game*, Sea Otter Press, 1993.
- For publikasjonene til Mary Parker Follett, se Graham P (ed) *Mary Parker Follett Prophet of Management: A celebration of Writings from the 1920's*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

- French , J.R.P.& Raven B.H. (1959) ”The basis of social power” i D.Cartwright (ed) *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, pp 150 – 167.

Konflikter

- Wehr P: *Conflict regulation*, Westview Press, Boulder, CO, 1979
- For publikasjonene til Mary Parker Follett, se Graham P (ed)*Mary Parker Follet Prophet of Management: A celebration of Writings from the 1920's*. Boston: Harvard Buisiness School Press, 1995.
- The Thomas-Kilamn Conflict Mode Inventory (TKI) er det ledende instrumentet for å vurdere og lære om stiler i konflikt-håndtering.
- K.Thomas; Conflict and Conflict Management, i Handbook of Organizational Psychology, ed Marvin Dunnette, Ran McNally, 1975.

Læring

- Senge P: *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990
- Nevis E.C., DibBella, A.J.,Gould J.M.: Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review, Winter, 1995*.
- Huber G: Organizational learning: the contributing processes and literature, *Organizational Science 2* (1991):88-115