

# Nya böcker

Redaktör: Gun Berefelt, tel: 08-790 34 80, e-post: gun.berefelt@lakartidningen.se

## Om mänskliga reaktioner på förändringsprocesser

Bo Ahrenfelt. **Förändring som tillstånd**. 338 sidor. Lund: Studentlitteratur, 2001. ISBN 91-44-01390-6.

*Recensent: Ingalill Morén Hybbinette, med dr, rehabiliterings- och allmänläkare, Kalmar.*

II Boken »Förändring som tillstånd« har kommit i en nyutgåva med vissa delar förtydligade och nyskrivna. Den är skriven av Bo Ahrenfelt, läkare och psykiater.

### Läkare som blivit förändringskonsult

Bo Ahrenfelt har lämnat sjukvårdens hierarki och etablerat sig som förändringskonsult. Han arbetar som ledare för Institutet för liv och arbete med förändringskunskap, dvs utvecklingsprogram om förändring. Han är också medförfattare till »Konflikthanteringsboken«, prisbelönad som Årets ledarbok 1992.

Ingen undgår förändring i dagens samhälle. Trots att denna bok tar sina exempel från näringslivet, och i mindre omfattning från sjukvården, är det ändå lätt att överföra bokens exempel till förändringsarbete inom sjukvården. Den teoretiska ramen kring hållbara förändringsstrategier har ett allmänt intresse för läkare, som ständigt deltar i sjukvårdens förändringsarbete.

### Förändring av första ordningen

Boken är en lärobok om mänsklig förändring. Den ger en teoretisk grund och förståelse för praktiskt genomförande av framför allt förebyggande förändringsarbete i en organisation. Varje kapitel avslutas med råd till förändringsledaren i organisationen.

Förändringsbegreppet tydliggörs med beskrivning av förändring av första och andra ordningen. Alltför många förändringar genomförs som en första ordningens förändring, vilket innebär inom systemet, dvs utan att systemet förändras. Man gör en förnyelse, men utan någon djupare omstrukturering. Den gynnsamma effekten av en omorganisation uteblir därför att förändringen inte varit förankrad i medarbetarnas tankemönster.

### Förändring av andra ordningen

En mer genomgripande förändring, som ska ge en varaktigt stabil förändring, måste vara djupt förankrad i medarbetarnas tänkande. Med detta menar man

en förändring av andra ordningen. För att verkligen lyckas med en andra ordningens förändring krävs förändringskunskap, tillräckligt lång tid, genomtänkt och tydlig strategi, kunniga, uthålliga förändringsledare med förmåga att entusiasmera och vidmakthålla medarbetarnas förändringsvilja.

### Det gemensamma målet betonas

Organisationen eller arbetsgruppen beskrivs i boken ur ett systemteoretiskt perspektiv. Det innebär att helhetens betydelse betonas, liksom den ständigt pågående förändringsprocessen. Boken innehåller en gedigen genomgång av organisationen som levande system ur systemteoretiskt perspektiv. Skillnader mellan slutna och öppna system och de organisatoriska konsekvenserna belyses. Behovet av gemensamma och tydliga mål beskrivs som den sammanhållande livsnerven i organisationen.

### Påverkan på tankemönster

En betydande del av boken uppehåller sig vid det individuella perspektivet vid förändring. Kognitiv och psykodynamisk teori ligger till grund för beskrivningen av hur påverkan av tankemönster kan ske. »Förmågan att säga nej är identitetskänslans grund, och utan den är man i en djupare mening inte heller förmogen att säga ja!«

### Tiden en viktig faktor

De olika faserna i förändringsprocessen beskrivs tydligt. De tre motståndsfaserna vid förändring tydliggörs, liksom motivationsklyftan mellan ledning och genomförare. En förändring av andra ordningen tar två till fem år att genomföra. Förändringsarbete ges idag sällan tidsmässiga förutsättningar att genomföras innan de rycks upp igen. Man kan då inte heller förvänta sig att de blir varaktiga. När en förändring planeras bör tillräckligt lång tid för genomförandet av en förändring avsättas.

### Bör läsas av läkare

Boken är skriven ur ett biologiskt, humanistiskt och psykodynamiskt perspektiv. Detta gör den lämpad att förstås av läkare. För att få den framtida sjukvården att fungera inom givna och tillgängliga ekonomiska ramar är det nödvändigt att läkare som professionella tar mer aktiv del i sjukvårdens omstrukturering. Bo Ahrenfelts bok ger värdefull kunskap om människans reaktioner på förändringsprocesser. •

HUR MÅNGA PINNAR  
LÅG DET EGENTLIGEN I  
SKÅLEN?

Läkartidningens tävling under AT-  
tjänstgöringen på Noma Latin 20-22  
mars är nu avgjord.

Det var många som visste de korrekta svaren, så den sista frågan blev utslagsgivande. Det gällde att gissa hur många Mikado-pinnar (plockepinn) som låg i den höga skålen.

Rätt svar var 205 st.

Korrekta tävlingsklumpar  
hade lämnats in av:

Torsdag 20 mars:  
Yilmaz Demir,  
Odlingsvägen 4 i Tunna

Fredag 21 mars:  
Martin Wohlin,  
Prästgårdsgränd 9A i Uppsala

Lördag 22 mars:  
Daniel Bengtsson,  
Magistratsgatan 5 i Kalmar

Frågorna och de rätta svaren var som följer:

AUDIT är en förkortning på en enkätmetod. Vad står denna förkortning för?  
Svar: Alcohol Use Disorders Identification (X)

Fysisk aktivitet minskar den farliga bukfetmen. I Läkartidningen refereras en artikel tidigare publicerad i en internationell medicinsk tidskrift. Vilken?  
Svar: JAMA (X)

Genterapi som innebär att man genom att byta ut vissa cellers arvsrättigheter får dessa att åter producera "friska" proteiner har prövats med varierande framgång. Vid vilken sjukdom har behandlingen i flera fall gett en permanent bot?  
Svar: SCID (X-bunden immunbrist) (1)

Läkartidningen gratulerar vinnarna, som också får en helhetsprestation gratis!