

# Motiverende Intervju i endringsledelse

spesialrådgiver Hilde N. Nymoen fra FoU-avdelingen,  
PHR, Vestre Viken



**«Man kan ikke stige ned i den samme elven to ganger»  
(filosofen Heraklit, 500 år f.kr.)**





# Forskning

- 70 % av alle endringsprosesser mislykkes (Kilde:[Changing change management | McKinsey](#))
- HF's utfordring: Tar 17 år fra ny forskningsbasert kunnskap tas i bruk i klinisk praksis (Morris et.al., 2010)
- Endringsledere ved HF vet for lite om hvordan de skal tilrettelegge for:
  - Involvering
  - motivasjon
  - samarbeidi endringsarbeidet (Øvretveit, 1999)



# Hvordan styrke motivasjon i endringsledelse



- **Selvbestemmelse** – påvirkningskraft i planlegging/arbeidsutførelse
- **Mestringstillit** – takler utfordringene som endringen medfører
- **Fellesskapsfølelse** – vi står sammen om endringene

# Ledelse



Fokus på å sikre  
strukturer, følge  
formelle regler

Fleksibel holdning  
Ivareta medarbeidergruppa  
Individuell tilrettelegging



# To hovedtilnærminger til ledelse

**Regelstyring  
Autoritær lederstil**

**Verdibasert ledelse  
Helsefremmende  
ledelse**

# Gulrot og pisk

- Ytre motivasjon: forskning viser liten effekt på endring over tid
- Ytre press til endring – gir motstand
  - profesjonskamp
- Korreksjonsrefleksen

(Miller & Rollnic, 2013)



# To hovedtilnærminger til ledelse

**Regelstyring**  
**Autoritær lederstil**



**Forskning på  
endringsledelse**

**MI i endringsledelse**  
Verdibasert ledelse  
Helsefremmende ledelse



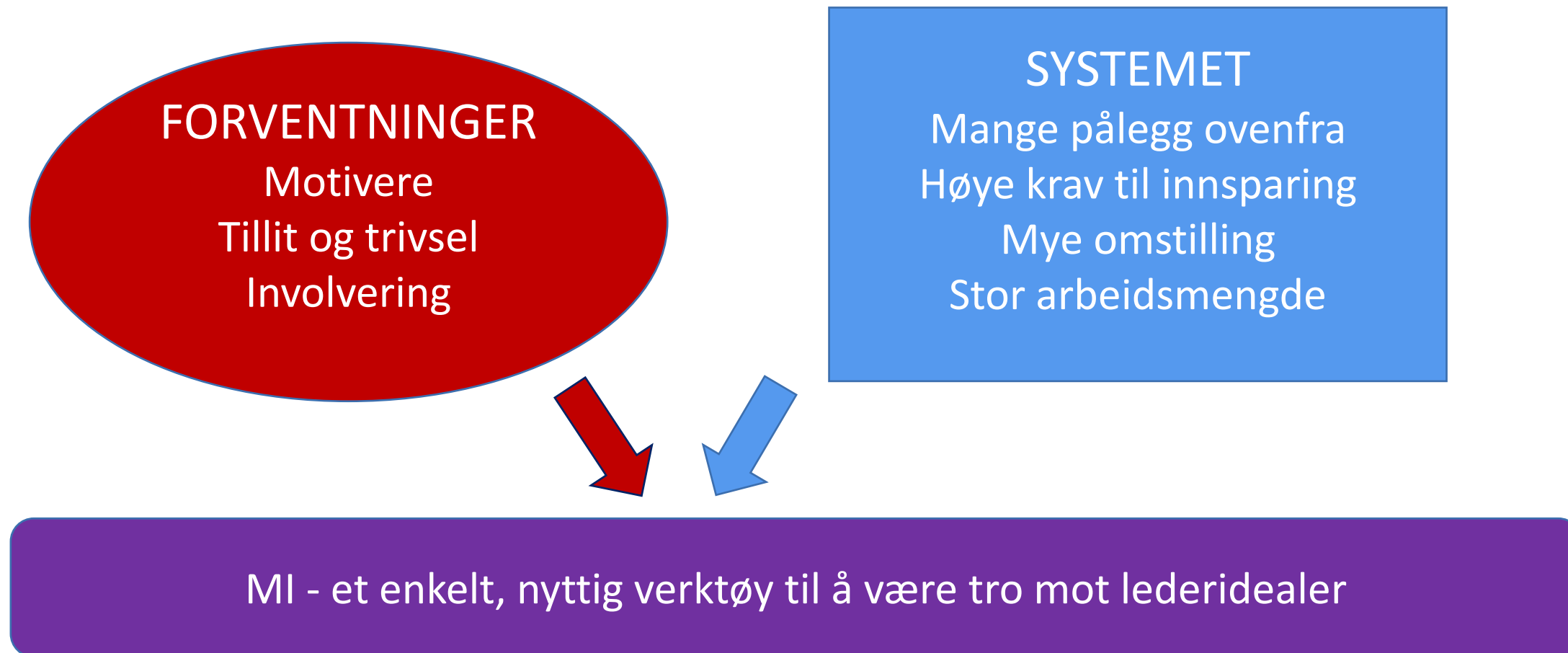


# Motiverende intervju

- Fra ytre til indre motivasjon
- Forskning: livsstil & endringsledelse



# Hvorfor MI i endringsledelse?



# Verdier

- Verdi - det som oppleves som viktig/meningsfullt for medarbeiderne
- Visjoner
- Mål: å finne felles kjerneverdier som de «eier»
- Verdier gir indre motivasjon til endring



# MI- holdningen



Aksept

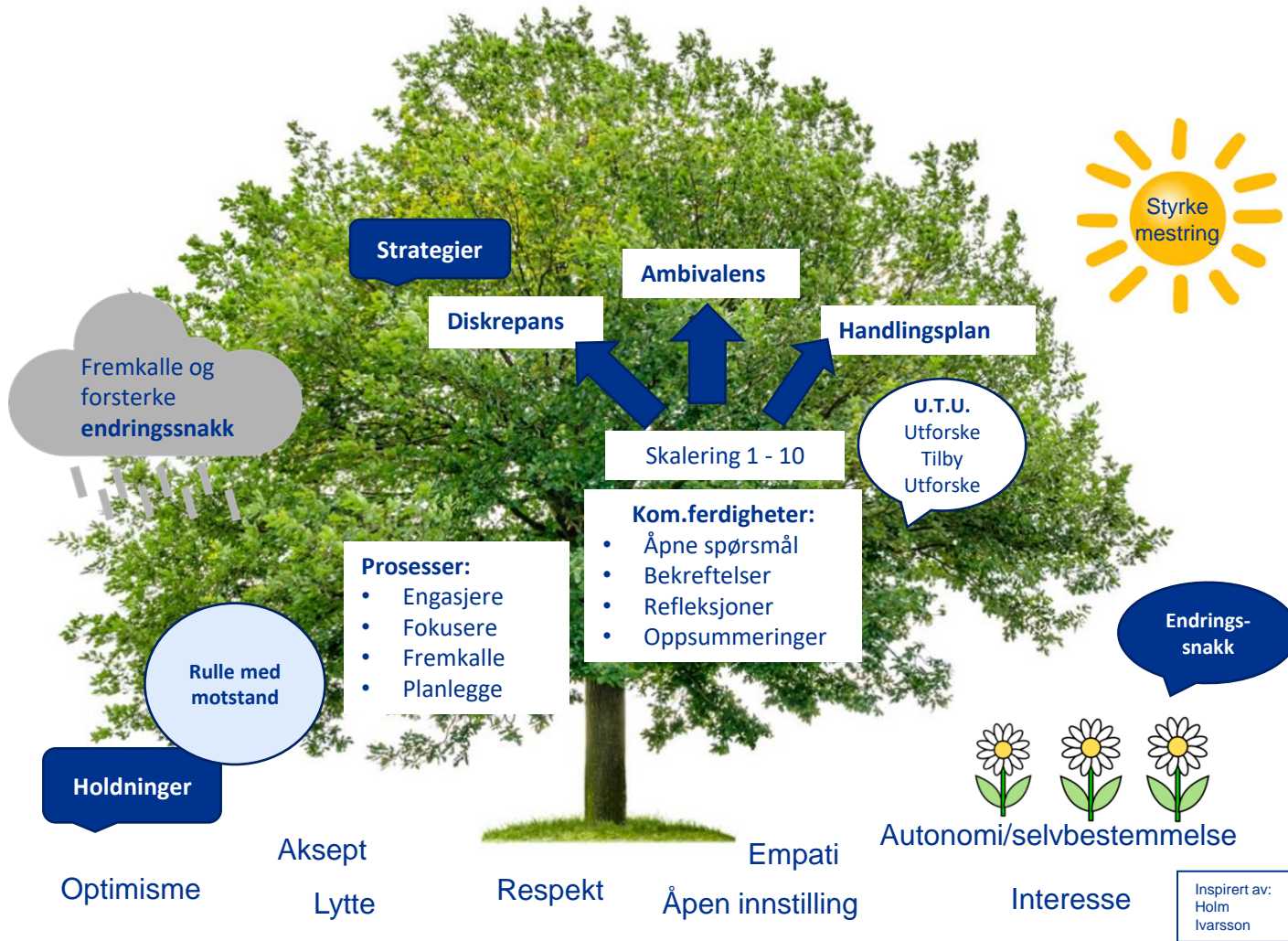
Åpen innstilling

Optimisme

Selvbestemmelse



# MI



**Lytte med to ører og snakke med en munn**



# Samtaleteknikker

- Bekreftelser
- åpne spørsmål
- refleksjoner
- oppsummeringer
  
- Gjentar og forsterker det medarbeideren(e) sier som taler for endring

# Jakten på endringsnakk

- 1) Endringsnakk: Det medarbeidere sier som taler **for** en endring.  
F.eks: «Jeg ser at sammenslåingen gjør at vi vil få et større fagmiljø»
- 2) Motstandsytring: Det medarbeidere sier som taler **mot** en endring.  
F.eks: Kvaliteten på produksjonen vil nok bli dårligere

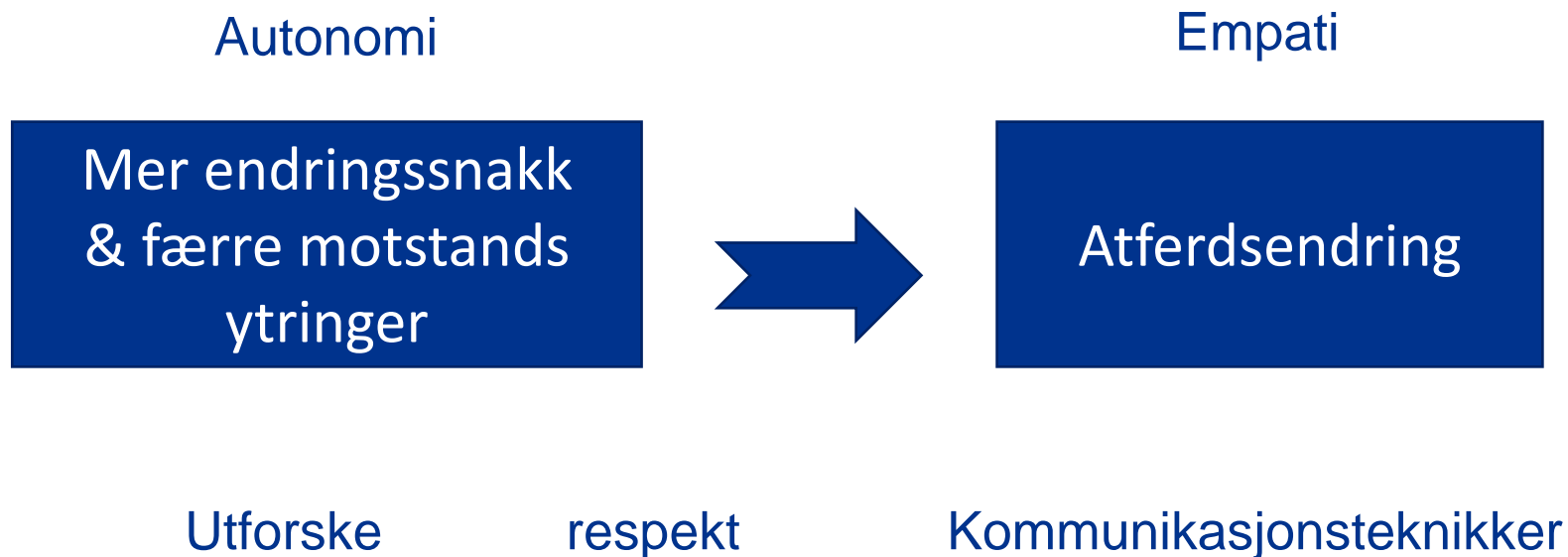
Endringsnakk er gullet i MI 😊



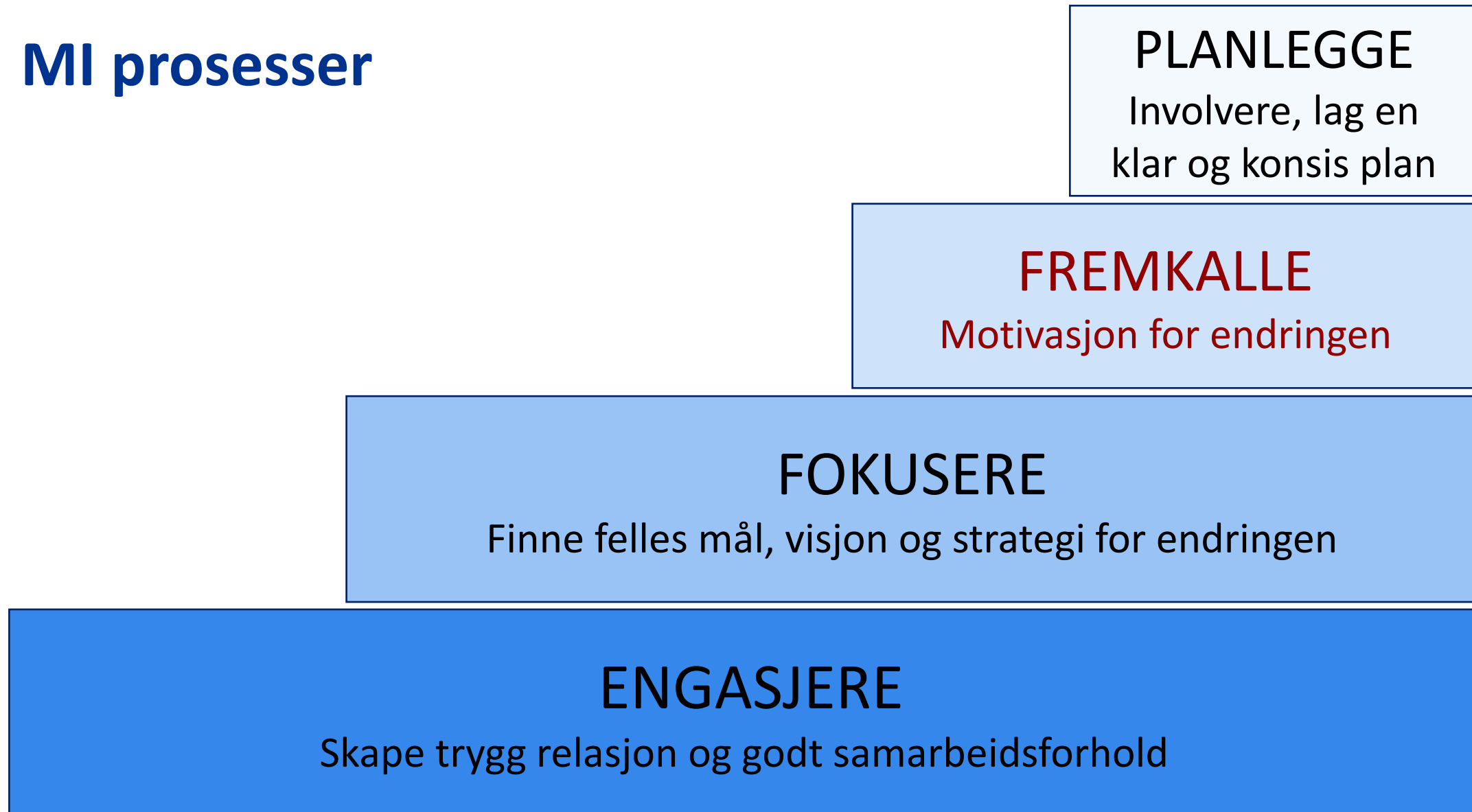


# Endringsmodellen til MI

## MI-samtale



# MI prosesser



# Eksempel – Forsknings- og forbedringsprosjekt om pårørendesamarbeid

Et FACT-team er pålagt av avdelingssjefen å delta i et forsknings- og forbedringsprosjekt om pårørendesamarbeid. Seksjons- og teamleder og de ansatte i FACT-teamet var skeptiske til beslutningen.

Medarbeiderne er klar over at pårørendesamarbeid er en sentral del av FACT-modellen, samtidig som de vurderer at de ikke har kapasitet til å delta i prosjektet siden FACT-teamet er nyetablert. De føler at universitetet sender dem alt for mye informasjon og at de har for høye krav til hva FACT-teamet skal kunne avsette av tid til prosjektet i en nyetableringsfase. Ansatte gir uttrykk for at de er verdsetter systemtenkning. Siden FACT-pasienter ofte har et lite sosialt nettverk mener de at de nærmeste pårørende er ekstra viktige. De ansatte opplever at pårørende kan være en ressurs i behandlingen samtidig som de erfarer at pårørende tapper dem for energi fordi mange pårørende klager så mye.

# Identifisere medarbeidernes:

- 1) endringsnakk
- 2) ambivalens
- 3) verdier





# Endringsnakk

Medarbeiderne er klar over at pårørendesamarbeid er en sentral del av FACT-modellen, samtidig som de vurderer at de ikke har kapasitet til å delta i prosjektet siden FACT-teamet er nyetablert. De føler at universitetet har sendt dem alt for mye informasjon og at de hadde for høye krav til hva FACT-teamet kunne avsette av tid til prosjektet. Ansatte gir uttrykk for at de er verdsetter systemtenkning. Siden FACT-pasienter ofte har et lite sosialt nettverk mener de at de nærmeste pårørende er ekstra viktige for deres pasienter. De ansatte opplever at pårørende kan være en ressurs i behandlingen samtidig som de erfarer at pårørende tapper dem for energi fordi mange pårørende klager så mye.

# Ambivalens

Medarbeiderne er klar over at pårørendesamarbeid er en sentral del av FACT-modellen, samtidig som de vurderer at de ikke har kapasitet til å delta i prosjektet siden FACT-teamet er nyetablert. De følte at universitetet har sendt dem alt for mye informasjon og at de hadde for høye krav til hva FACT-teamet kunne avsette av tid til prosjektet. Ansatte gir uttrykk for at de er verdsetter systemtenkning. Siden FACT-pasienter ofte har et lite sosialt nettverk mener de at de nærmeste pårørende er ekstra viktige for deres pasienter. De ansatte opplever at pårørende kan være en ressurs i behandlingen samtidig som de erfarer at pårørende tapper dem for energi fordi mange pårørende klager så mye.

# Verdier

Medarbeiderne er klar over at pårørendesamarbeid er en sentral del av FACT-modellen, samtidig som de vurderer at de ikke har kapasitet til å delta i prosjektet siden FACT-teamet er nyetablert. De følte at universitetet har sendt dem alt for mye informasjon og at de hadde for høye krav til hva FACT-teamet kunne avsette av tid til prosjektet. Ansatte gir uttrykk for at de er **verdsetter systemtenkning**. Siden FACT-pasienter ofte har et lite sosialt nettverk mener de at de nærmeste pårørende er ekstra viktige for deres pasienter. De ansatte opplever at **pårørende kan være en ressurs i behandlingen** samtidig som de erfarer at pårørende tapper dem for energi fordi mange pårørende klager så mye.

# Hva valgte jeg som prosjektleder å gjøre?

- Bakoverlent- vise aksept for deres opplevelse
- Etterspørre – «Hva er viktig for dere?»
- Gå i deres tempo – la de sitte i forsetet
- Fokus på verdier
- Feire milepæler/ fremskritt – bekreftelser
- å ha en utforskende MI-samtale
  - Holdningssettet, kommunikasjonsferdighetene

# Nytteverdi av MI

- Skape motivasjon - en viktig drivkraft for endring
- Gir praktiske og konkrete kommunikasjonsverktøy
- Reduserer risiko/løser lettere konflikter



# Nytteverdi av MI

- Medarbeidere får bidratt med sin kunnskap
- Kan benyttes både på individ- og gruppenivå
- Enkel metode å lære seg –Kompetansesenter rus har gratis kurs
  - men trenger veiledning og feedback

## Samtalemotoden MI kan motivere medarbeidere til endring



[Samtalemotoden MI kan motivere medarbeidere til endring \(sykepleien.no\)](https://www.sykepleien.no) [Samtalemotoden MI kan motivere medarbeidere til endring \(sykepleien.no\)](https://www.sykepleien.no)

# Jakten på endrings snakket – hvordan integrere Motiverende intervju i klinisk praksis

ARTIKKEL

The quest for change talk – how to integrate Motivational  
interviewing into clinical practice

**Hilde N. Nymo**

Klinikk for psykisk helse og rus, Vestre Viken  
Hilde.Nybakk.Nymo@vestreviken.no

[Jakten på endrings snakket – hvordan integrere Motiverende intervju i klinisk praksis | TPH \(idunn.no\)](#)

<https://doi.org/10.18261/issn.1504-3010-2021-01-09>

# Endringsarbeid i samvær med pasienter i dagliglivet – Motiverende intervju i miljøterapi

ARTIKKEL

Change work in association with patients in daily life  
– Motivational interview in milieu therapy

**Hilde N. Nymo**

Klinikk for psykisk helse og rus, Vestre Viken  
Hilde.Nybakk.Nymo@vestreviken.no

[Endringsarbeid i samvær med pasienter i dagliglivet – Motiverende intervju i miljøterapi | TPH \(idunn.no\)](#)

# Anbefalte nettressurser

- Søk etter Motiverende Intervju på youtube – mange fine filmer av MI samtaler. F.eks. «Killen i baren»
- [Motiverende intervju \(MI\) – Helsedirektoratet](#)
  - Podcast, filmer, øvingsoppgaver
  - Informasjon om MI
- [Motiverende intervju \(MI\) | KoRus – Sør \(korus-sor.no\)](#)
- [Den Motiverende Samtale | Artikler • Redskaber • Kurser](#)
- [Understanding Motivational Interviewing | Motivational Interviewing Network of Trainers \(](#)

A photograph of two hikers standing on a rocky mountain peak. They are both wearing large backpacks and are holding hands, reaching up towards the sky. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and lens flare effects. The sky is filled with dramatic, dark clouds. The background shows a vast landscape of rolling hills and valleys under a hazy sky.

Takk for meg!



# Kjernen i endringsledelse - 5 steg

- **Awareness:** Vi må få kjennskap til endringen
- **Desire.** Motivasjon til å delta i endringsprosessen
- **Knowledge:** Kunnskap om hva endringen betyr helt konkret - hvordan man skal arbeide i fremtiden
- **Ability:** Ferdigheter og rammene som skal til for å mestre endringen
- **Reinforcement:** Styrke endringen slik at man ei faller tilbake i gamle vaner

(Kilde: ADKAR - modellen Prosci Institute i USA [The Prosci ADKAR® Model | Prosci](#))

# Kjernen i endringsledelse - 5 steg

- **Awareness:** Vi må få kjennskap til endringen
- **Desire. Motivasjon til å delta i endringsprosessen**
- **Knowledge:** Kunnskap om hva endringen betyr helt konkret - hvordan man skal arbeide i fremtiden
- **Ability:** Ferdigheter og rammene som skal til for å mestre endringen
- **Reinforcement:** Styrke endringen slik at man ei faller tilbake i gamle vaner

(ADKAR - modellen Prosci Institute i USA [The Prosci ADKAR® Model | Prosci](#))

# Definisjon på MI

MI skal styrke indre motivasjon for og forpliktelse til å nå et spesifikt mål ved å fremkalle og utforske personens egne grunner til endring i en atmosfære av aksept og medfølelse.»

(Miller & Rollnick, 2013, p. 29)