

*”Hva er sammenhengen mellom lederens kontekst og behov for lederutvikling?”*

Perly Kristiansen

Master i organisasjon og ledelse

Spesialisering i Strategisk HR-ledelse – emnekode IØ6901

NTNU - Trondheim

Januar 2015

## Sammendrag

I dagens samfunn ser det ut til at det er mange som igangsetter lederutviklingsprogram. Fokuset på godt lederskap er viktig. Slik er det også innen helsesektoren, derfor har St. Olavs Hospital igangsatt mange kurs som tilbys alle ledere på alle nivå i organisasjonen.

Målene som er satt i felleskap med lederne er:

- Å legge grunnlaget for en felles lederkultur.
- Å gi kunnskap, verktøy og motivasjon til å ivareta lederrollen på best mulig måte.
- Å tydeliggjøre forventninger som er forbundet med å være leder.
- Å øke kompetansen i forhold til omstilling og endring.

Kursene i seg selv bygger på en generell oppfatning av hva som er behovet til den enkelte og det tas ikke hensyn til at mellomlederne er en heterogen gruppe. Det er hittil ikke gjort noe forsøk på å måle resultater i forhold til lederkravene, men toppledelsens inntrykk er at det i dag er et mye mer bevisst forhold til lederrollen på de ulike nivåene i organisasjonen.

I dette studiet vil jeg se nærmere på lederens kontekst og dens behov for lederutvikling. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til spørsmålet for å kunne få deres individuelle opplevelse av det å være mellomleder og hvordan de ser på sine utfordringer i hverdagen.

Gjennom drøfting av teori og empiri, viser det seg at lederne har mange kontekster å forholde seg til og følgelig er behovet for lederutvikling forskjellig.

Det framkom at noen var usikre i lederrollen med forskjellige begrunnelser og med tanke på at målet er å ivareta lederrollen på en best mulig måte kan man kanskje ikke bare ta utgangspunkt i kursene, men også sørge for en ansvars plassering og forankring hos ledere på alle nivå i organisasjonen.

## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært et spennende, interessant og lærerik prosess, men også krevende og utfordrende. Som masterstudent må man i stor grad jobbe alene, men det betyr ikke at jeg kunne ha fått til denne på egen hånd.

Derfor vil jeg takke de som takkes bør og først vil jeg takke mine fantastiske informanter, at dere tok dere tid til å dele deres historie og kunnskap. Jeg ble mottatt med gode ønsker om at jeg skulle lykkes med masteroppgaven. Slik en av dere uttrykte det: *”Ja, selvfølgelig vil vi hjelpe, nå er det din tur...”*. Da ble jeg både ydmyk og stolt over å være en kollega.

Takk til veileder Frode Heldal, for faglige innspill og utviklende refleksjoner.

Takk til seniorforsker Anne Inga Hilsen, som bidro med lærerike innspill og godt engasjement.

Takk til venninne og kollega Kari T. Lilleeng for korrekturlesing.

Takk også til dyktige arbeidskolleger for gode samtaler, problemløsning og befriende avbrekk i hverdagen.

Takk til kjæresten min, Tom Hamsund, for en stor dose tålmodighet og for at han har hatt troen på meg.

<b>1</b>	<b><u>INNLEDNING</u></b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b><u>TEORI</u></b>	<b>8</b>
2.1	NEW PUBLIC MANAGEMENT	8
2.2	MELLOMLEDELSE	9
2.3	LEDERROLLEN	10
2.4	LEDELSE OG LEDERSTILER	10
2.5	LEDELSE I KUNNSKAPSORGANISASJONER	15
2.6	RELASJON OG TILLIT	17
2.7	MOTIVASJON I KUNNSKAPSARBEID	17
2.8	KULTUR OG KOMMUNIKASJON	19
2.9	LÆRING OG UTVIKLING	19
2.10	OPPSUMMERING AV TEORI	21
<b>3</b>	<b><u>METODE</u></b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b><u>ANALYSE</u></b>	<b>29</b>
4.1	NPM – OG AUTONOMI	29
4.2	LEDELSE OG LEDERSTIL	30
4.3	MOTIVASJON	32
4.4	KUNNSKAPSARBEIDERE	33
4.5	RELASJON OG TILLIT	35
4.6	KULTUR OG KOMMUNIKASJON	37
4.7	LÆRING OG UTVIKLING	38
4.8	OPPSUMMERING ANALYSE	40
<b>5</b>	<b><u>DRØFTING</u></b>	<b>42</b>
5.1	NPM	42
5.2	LEDELSE OG LEDERSTIL	43
5.3	TRYGGHET I LEDERROLLEN	45
5.4	RELASJON TIL OVERORDNEDE	46
5.5	RELUCTANS	47
5.6	AUTONOMI	48
5.7	KULTUR OG KOMMUNIKASJON	48
5.8	LÆRING OG UTVIKLING	49
5.9	MOTIVASJON TIL LÆRING	51
5.10	BEVISSTGJØRING	52
5.11	OPPSUMMERING DRØFTING	54
<b>6</b>	<b><u>KONKLUSJON</u></b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b><u>REFERANSER</u></b>	<b>61</b>
	<b><u>VEDLEGG</u></b>	<b>63</b>

# 1 Innledning

St. Olavs hospital (heretter kalt St. Olavs) er Midt-Norges universitetssykehus og er integrert med NTNU. St. Olavs er en del av Helse Midt-Norge RHF og har flere lokaliseringer i regionen, men i hovedsak er somatikken samlet på Øya og psykisk helsevern er samlet på Østmarka og Brøset. Sykehuset er fordelt på 20 klinikker og divisjoner og siste skudd på stammen er Klinikk for rus- og avhengighetsmedisin. Sykehusets visjon er; ”St. Olavs – en kilde til helse og utvikling”, og verdiene er ”Helhet, Likeverd, Respekt og Medbestemmelse”. Virksomheten har mange mål, både langsiktige og kortsiktige for enkelte satsingsområder. Kjerneoppgavene er pasientbehandling, opplæring av pasienter og pårørende, forskning samt videreutdanning av helsepersonell.

Klinikkene og divisjonene har alle sin egen stab bestående av økonomirådgiver, administrasjonskoordinator og personalrådgiver, som skal bistå klinikkchef og klinikkens mellomledere i deres arbeidshverdag. Det er i dag mer enn 10 000 ansatte fordelt på klinikk og divisjon som varierer i størrelse alt fra 200 til over 1000 ansatte fordelt på ca. 360 mellomledere på 3. og 4. nivå. Den enkelte leder kan lede alt fra 10 – 12 opp til 70 – 80 personer og med mange forskjellige profesjoner, så variasjonene er store. De felles nasjonale lederkravene er at de skal være helhetstenkende og vise ansvarlighet, samt være endringsvillige, handlekraftig, inspirerende og god til å kommunisere.

For å ta et lite tilbakeblikk, var det i 2006 en desentralisert personalorganisasjon og ingen sentrale føringer annet enn overordnede prosedyrer. Det kom henvendelse fra mange ledere i organisasjonen som ønsket at det skulle være mer samsvar i forhold til ledelse uavhengig av hvilken klinikk man tilhørte. Det ble derfor satt i gang et prosjekt i 2008 som heter ”Synlig og ansvarlig ledelse”. Prosjektet gikk over fem dager og målet med utviklingsprogrammet ”Synlig og ansvarlig ledelse” var:

- Å legge grunnlaget for en felles lederkultur.
- Å gi kunnskap, verktøy og motivasjon til å ivareta lederrollen på best mulig måte.
- Å tydeliggjøre forventninger som er forbundet med å være leder.
- Å øke kompetansen i forhold til omstilling og endring.

Etter hvert ble det iverksatt flere lederutviklingstiltak av toppledelsen. Slik at det i dag er 30 verktøykassekurs, men ingen er obligatoriske. Kursene består av informasjon om lover, regler og bruk av de forskjellige IKT-systemer. I tillegg til dette tilbys også gruppeveiledning samt lederveiledning en til en. Nytt av året er at det tilbys formalkompetanse innen ledelse ved NTNU. På tross av alle kurstilbud, er det likevel ikke alle ledere som mener de trenger denne inspirasjonen og påfyll.

Det er hittil ikke gjort noe forsøk på å måle resultater i forhold til lederkravene, men toppledelsens inntrykk er at det i dag er et mye mer bevisst forhold til lederrollen på de ulike nivåene i organisasjonen, enn det var da programmet startet i 2008. Det er også mange eksempler på at det drives god ledelse og at det gjennomføres store og viktige omstillings- og endringsprosesser. Samtidig er det stadig nye ledere som kommer til, samt ”gamle” ledere som trenger påfyll og inspirasjon til å videreutvikle seg som leder.

De gjennomgående tilbakemeldinger fra lederne som har deltatt på kursene er at de lærer av andres erfaring og har en mulighet til å bringe på banen egne problemstillinger, samt en bevisstgjøring i forhold til det å være leder. De mener det er kunnskapsutvikling på tvers av virksomheten og at de opplever egenutvikling med samspill og nettverksbygging. De får samtidig en helhetsforståelse og fokus på St. Olavs verdier. Samlet sett er tilbakemeldingene veldig positive.

Lederne har derfor i løpet av årene laget egne lederkrav i begrepet ”Synlig og ansvarlig ledelse” og de er:

- De skal angi retning, definere mål og kommunisere forventninger
- De skal være til stede, ha tid til å motivere, støtte og utfordre
- Ha gjennomføringsevne, fatte beslutninger etter dialog og ha mot til å prioritere
- Være lojal når beslutningen er fattet, ha integritet, troverdighet og tillit
- Skal sammen med ansatte utvikle felles arena for ansvarlig medbestemmelse

Min hovedproblemstilling er:

*”Hva er sammenhengen mellom lederens kontekst og behov for lederutvikling?”*

For å svare på dette har jeg følgende forskningsspørsmål. Lederne har store ambisjoner, men hvordan er hverdagen til lederen? Hvilken forståelse har de av sin rolle og egen lederstil? Kjenner de godt nok sin egen leder og sine kunnskapsarbeidere til å vite hva de trenger for å nå de nevnte mål?

## 2 Teori

I min oppgave tar jeg utgangspunkt i en kunnskapsorganisasjon som stadig blir mer kunnskapsintensiv og høyteknologisk. Følgende av dette er at medarbeiderne må utvikle nødvendig og unik kunnskap kontinuerlig.

For å oppnå de ønskede mål om kunnskap fokuseres det mye på læring i forhold til fagområdene, men faget ledelse har også fått mye fokus, særlig med tanke på at St. Olav er en organisasjon med mange kunnskapsarbeidere.

I den forbindelse vil jeg først se på konteksten til lederen innenfor rammene av New Public Management, ledelse og lederstiler, spesielt med fokus på transformasjonsledelse og samtidig ta med særegenheter om kunnskapsarbeidere. Lederens autonomi og motivasjon er også viktige faktorer, samt kultur og kommunikasjon og sist, men ikke minst, deres behov for læring og utvikling.

### 2.1 New Public Management

Reformen New Public Management, heretter kalt NPM, er en fellesbetegnelse for en rekke prinsipper og metoder som oppstod i Australia og New Zealand på 1980-tallet og i 2002 når staten overtok ansvaret for sykehusene og opprettet helseforetak, kom NPM-tankegangen inn for fullt. Bakgrunnen for dette var at offentlig sektor ble sett på som en ineffektiv sektor (T. Christensen, 2012). I helsereformen ble konkurranseutsetting, effektivitet, stykkprisfinansiering og økonomi vektlagt og helseforetakene ble styrt etter bedriftsøkonomisk modell med sterk budsjettkontroll. NPM-reformen legger opp til at det skal være likhet mellom offentlig og privat sektor samt gi økte valgmuligheter for brukerne, i dette tilfellet pasientene, og byråkratenes autonomi, slik at de skal kunne drives mest mulig effektivt. Det er særlig to komponenter ved NPM som står sentralt. Det er mål- og resultatstyring (MRS) og strukturell fristilling. Mål- og resultatstyring dreier seg i første rekke om endringer av prosesser, prosedyrer, og saksbehandlings-måter. Det kan gi seg utslag i mer byråkrati og detaljstyring, mens strukturell fristilling er endringer i tilknytningsformer i den sentrale staten, hovedsakelig for å gi statlige selskap og foretak større kommersiell frihet (ibid). I denne sammenhengen ble det ved St. Olavs innført internfakturering og en mye tettere oppfølging av klinikkens budsjetter med kvartalsvise møter samt flere måleparametre som alle ledere måtte forholde seg til.



## 2.2 Mellomledelse

Det å være en mellomleder i en slik bedriftsøkonomisk modell er ganske utfordrende. Samtidig som de skal forholde seg til kravene som stilles med NPM, skal de også være kreative, motiverende og bygge tillit både oppover og nedover i organisasjonen.

I den forbindelse ønsket forfatterne Goffee and Jones (2007) å gjennomføre intervjuer med sykepleiere og andre offentlige ansatte. De fant at i store organisasjoner er det en yrkesgruppe som det ikke snakkes så mye om, og det er mellomlederne. Goffee and Jones (2007) hevder at mellomlederne har blitt skviset de siste årene i omstillingsprosesser. De sier videre at nedskjæringer og omstruktureringer har tært på disse medarbeiderne, for de er bedt om å arbeide hardere og mer. Deres arbeidsinnsats overvåkes og måles i større grad og de har sett mulige karriereveier kollapse. Den psykologiske kontrakt er under reforhandling og har ikke gitt denne gruppen innflytelse, men snarere en fornemmelse av kynisme, svik og mistro (Goffee and Jones, 2007). I følge Nick Wilton (2011) så er en psykologisk kontrakt et sett av uskrevne gjensidige forventninger mellom seg selv og organisasjonen. Den er ofte konstruert subjektivt og uten at noe er sagt, samt at den er under konstant endring (Wilton, 2011:36).

Videre hevder Goffee and Jones at med slike krav høye krav og med de begrensninger som NPM gir, vil den enkelte mellomleder neppe ha den risikoviljen og det engasjementet som er en forutsetning for effektivt lederskap. I stedet vil de kjempe for å overleve ved å prioritere sine egne interesser, engasjere seg mindre i jobben og bruke energien på privatlivet. Dette er de motvillige lederne som under økende press på jobben sparer sitt egentlige jeg til familie, fritid og personlig interesser. De har sjelden mage for å utøve ekte lederskap på jobben (Goffee and Jones, 2007).

De mener også at for å være en målbevisst leder må man starte med seg selv og kunne vise sine svake sider slik at medarbeiderne har forståelse for at også lederen er et menneske med sine feil og mangler. Lederen må være ekte og bry seg om sine medarbeidere, bygge relasjoner både til medarbeiderne og overordnede (Goffee and Jones, 2007). Med utgangspunkt i denne teorien vil jeg se nærmere på lederrollen, fordi en mellomleder er ingen konsistent betegnelse.

### **2.3 Lederrollen**

Ved St. Olavs har vi mellomledere i mange forskjellige profesjoner, men i denne oppgaven har jeg intervjuet leger, som også er mellomledere. Det spesielle med legelederne er i følge Forbes et al. (2004) at de har et eget sett av verdier, etiske premisser og forutsetninger basert på deres profesjonelle kultur. Hvordan de opplever organisasjonen er gjerne gjennom andre ledere og derigjennom blir den psykologiske kontrakten påvirket og har betydning for motivasjon og atferd.

Forfatterne fant deretter ut at det er to typer legeledere og det er investorer (investors) og motvillige (reluctans). Felles for begge var ofte at de manglet erfaring og kompetanse innen ledelse og at de ble overtalt til å ta lederposisjoner for deretter å bli overlatt til seg selv for å videreutvikle sine lederegenskaper (ibid). Investorene går inn i ledelsen med en spesifikk agenda som inkluderer innflytelse på fag og drift eller for å unnsnippe det kliniske presset. Noen av disse ser på seg selv som naturlige ledere og innovatører og tar med seg sine ferdigheter inn i lederrollen. Et viktig poeng med denne gruppen, er at de aksepterer å være leder og at de føler seg komfortabel i rollen (Forbes et al. 2004). De som er motvillige i rollen som leder tar likevel lederrollen selv om de ikke ønsker å være leder, men føler seg ofte presset til å ta rollen. Noe av årsakene kunne være at de ikke ville la seg lede av noen de ikke aksepterte, overtalelse fra annen leder eller at de ønsket å ivareta sin faglige spesialitet. Disse legene er ganske negative til ledelse, har lite erfaring innen feltet, noe som fører til lav forpliktelse til rollen og lite utvikling til det å være leder (Forbes et al. 2004).

Sykepleieledere derimot har en annen innstilling til det å være leder. De ser på lederrollen som en mulig karrierevei og en mulighet for å oppnå faglig anerkjennelse og status. Dette er faktorer som er viktig i forhold til det å velge å bli en sykepleieleder. Når de tar dette ansvaret vekkes deres indre motivasjon og lyst til å videreutvikle seg (Johnsen og Gjerberg, 2009). Når man ser på denne forskjelligheten, vil jeg gå mer i dybden og se hvordan de håndterer lederrollen i forhold til sine medarbeidere eller kort sagt deres lederstil.

### **2.4 Ledelse og lederstiler**

Ekman (2004) mener en leder må være en balansekunstner for å håndtere det å være leder. Da handler det verken om å bygge opp tillit på avstand eller å være en kompis, men å bygge den opp på lederskapets logikk. Det vil si at lederen må være modig og sette grenser, og ved

behov bryte med uformelle normer. Det at lederen er konsekvent og rettferdig er tillitsbyggende. Når man skal bryte de uformelle normene som gjerne har oppstått, er det veldig klart at lederen ikke er en del av gjengen, og kan ikke late som man er det heller. Man kan sammenligne det med å være en forelder til en tenåring og samtidig være kompis med barna. Det handler om å bygge tillit på lederskapets vilkår (Ekman, Gunnar 2004). Bass og Avolio (1995) utviklet en modell som går ut på at ledelsesformene kan plasseres på ulike punkter på en dimensjon, som varierer i grad mer enn i kvalitet. Dimensjonen har transformasjonsledelse som ett ytterpunkt, deretter transaksjonsledelse og LF-ledelse eller som det står i tabellen, passivt – unngående ledelse som det andre ytterpunkt.

<p><b>Transformasjonsledelse</b></p> <p><i>Karisma:</i> Lederen vekker stolthet og tro hos ansatte ved å overkomme hindringer og ved å uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand  <i>Inspirerende motivasjon:</i> Lederen inspirerer ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden  <i>Individuell omtanke:</i> Lederen kommuniserer personlig respekt til ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se hvert individs unike behov  <i>Intellektuell stimulering:</i> Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte</p>
<p><b>Transaksjonsledelse</b></p> <p><i>Betinget belønning:</i> Lederen belønner etter utført prestasjon  <i>Ledelse som unntak (aktiv):</i> Lederen korrigerer før problemer oppstår</p>
<p><b>Passivt-unngående ledelse</b></p> <p><i>Ledelse som unntak (passiv):</i> Lederen korrigerer når problemer oppstår eller ting ikke går som planlagt  <i>Laissez faire-ledelse:</i> Unngåelse eller fravær av ledelse</p>
<p><b>Utfallsmål</b></p> <p><i>Effektivitet:</i> Ledereffektivitet i å møte andres behov, i å representere kollegaer og effektivitet i å lede en gruppe eller organisasjon  <i>Tilfredshet:</i> Tilfredshet med ledelsesmetoder og samarbeidsevne  <i>Arbeidsmotivasjon (ekstra innsats):</i> Lederens evne til å motivere andre til ekstra arbeidsinnsats</p>

Tabell 1: Dimensjonering innen transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv ledelse (lederstiler fra Multifactor Leadership Questionnaire, Bass og Avolio, 1995)

De to ulike teoriene, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan ikke sies å være gjensidig utelukkende, men de er likevel to adskilte ledelsesformer. Effektivt lederskap forutsetter at lederen utøver begge formene for ledelse (Bass og Avolio, 1990a; Yukl, 2006).

Yukl (2006:3) definerer leder som en person med evne *”to influence, motivate and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization”* og beskriver transformasjonsledelse som verdibasert ledelse, som består i å utvikle en visjon mot noe som

tar sikte på forbedring. Dette er ofte mål som går utover rene organisatoriske mål (Yukl 2006:262).

Innenfor disse lederteoriene brukes også Laissez faire-ledelse eller også kalt passiv-unngående ledelse. I korte trekk går denne teorien ut på destruktiv ledelse eller ledelse som unntak. Det vil si at lederen ikke tar tak i problemer og at dette påvirker medarbeiderne på en negativ måte og at de blir demotiverte. Denne lederatferden kan forekomme både i passiv og aktiv form (Yukl, 2006).

### **Transformasjonsledelse**

Hensikten med transformasjonsledelse er å fremme motivasjon, beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner hos ansatte, samtidig som at symbolske verdier og emosjonelle sider ved lederatferd vektlegges. Lederne skal være en rollemodell for sine medarbeidere og bygge opp et image, vise vilje til å ta personlig risiko og utvise støttende atferd for medarbeiderne. De må benytte seg av forestillingsevnen for å kunne predikere endringer i omgivelsene til organisasjonen og kommunisere dette til ansatte. Samtidig skal de være fleksibel for nye utfordringer og stimulere ansatte intellektuelt ved å finne nye synsvinkler (Bass og Avolio 1995).

Transformasjonsledelse er igjen oppdelt av fire faktorer som kalles de fire I'er, som er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulans (IS) og individuell støtte (IC). Tillit skapes blant annet ved at det er samsvar mellom de verdiane visjonen bygger på og lederens atferd og må gå foran som et godt eksempel. Lederen danner etiske standarder ved at lederen "walk the talk" eller å handle som man sier. Medarbeiderne får en opplevelse av at de deltar i et stort og viktig prosjekt, og at akkurat deres engasjement og aktive deltakelse med å implementere organisasjonens visjon er av stor betydning (ibid).

### **Idealisert innflytelse**

For å starte med idealisert innflytelse eller såkalt karismaledelse, fremstår lederen som en klar rollemodell for sine medarbeidere. Lederen må være konsistent i sine avgjørelser og sette medarbeidernes behov over egne. Lederen har ofte svært høy moralsk standard og medarbeiderne kan regne med at lederen tar gjennomtenkte beslutninger. Ergo får lederen tillit og respekt fra medarbeiderne og i noen feller ønsker de å etterligne lederens atferd. Likevel må man håndtere denne type ledelse med stor forsiktighet, fordi fallhøyden kan være stor (ibid).

## **Inspirerende motivasjon**

Skal man praktisere inspirerende motivasjon må lederen kommunisere sine høye forventninger til medarbeiderne. Samtidig kan de påvirke motivasjonen ved å bruke symboler og emosjonell appell, slik at de får en forståelse av at de oppnår mer enn de ville ha gjort om de kun arbeidet av egeninteresse. I slike tilfeller behøver ikke medarbeideren å identifisere seg med lederen (ibid).

## **Intellektuell stimulering**

Intellektuell stimulering (IS), innebærer at lederen påvirker medarbeidere til å være nytenkende og kreativ ved å se med skepsis på vanlige forestillinger og betrakte problemer fra andre vinkler samt gripe nåværende praksis på nye måter. På denne måten fremkalles ekstra innsats hos medarbeiderne og dette gir en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, det å bety noe for organisasjonen, ha selvbestemmelsesrett og mestre situasjonen. De ansatte vil som regel gjengjelde dette gjennom å engasjere seg sterkere i organisasjonen. Sist, men ikke minst, hjelper intellektuell stimulering medarbeidere til å få økt interesse for sine arbeidsoppgaver. De vil derfor sette seg høyere prestasjonsmål, gjerne høyere enn det leder krever. Intellektuell stimulering er også viktig for å sette kritisk søkelys på antakelser som organisasjonen bygger på, og som kan være avgjørende både for overlevelse og for vitalisering av organisasjonen. (Glasø og Thompson 2013)

## **Individuell støtte**

Glasø og Thompson(2013) nevner også individuell støtte (IC) som en mulig måte å lede på eller kanskje også en kombinasjon av IS og IC med hensyn til oppgaven som skal gjennomføres. For individuell støtte innebærer at lederen tar utgangspunkt i medarbeideres behov og skaper et støttende miljø, slik at de kan nå sitt fulle potensiale. Slike ledere kan benytte delegering av arbeidsoppgaver som oppleves som utfordrende, og som derigjennom gir muligheter for personlig vekst. Videre søker lederen å fokusere på deres sterke sider og lar dette være grunnlaget for utvikling. Lederen søker også å ta hensyn til individuelle forskjeller og oppmuntre til toveiskommunikasjon for å identifisere medarbeideres behov for kompetanseheving og utforme et opplegg for trening i fellesskap. Ledere som praktiserer individuell støtte, blir oppfattet som mer effektive gjennom at de forbedrer medarbeideres kompetanse og styrker deres selvbilde. Det er viktig at leder fokuserer på medarbeidernes styrke og ikke svakheter. Å hjelpe medarbeidere til å forbedre sine svake sider vil i beste fall bety at de vil levere på middelmådig nivå. Ved å ta tak i de sterke sidene ligger muligheten for

å utvikle fremragende medarbeidere. Dessverre er ikke mange organisasjoner bevisst på dette og store ressurser går til spille ved å hjelpe medarbeidere til å bli middelmådige (Glasø og Thompson, 2013).

Et viktig poeng med transformasjonsledelse er at det ikke bare måles med hensyn til resultater, men også hvor godt lederen har utviklet sine medarbeidere til selv å benytte samme metode, slik at man kan få en dominoeffekt (ibid).

### **Transaksjonsledelse**

Transaksjonsledelse oppfattes som et bytteforhold og oppstår når lederen belønner ansatte avhengig av hvor gode prestasjoner medarbeideren viser. Lederen holder seg orientert om hvilken grad medarbeideren følger gjeldende instruksjoner og retningslinjer. Transaksjonsledelse baserer seg på en betinget forsterkning, enten i positiv form som belønning gitt på en betingelse eller de mer negative, aktive, og passive formene for avviksstyring. (Glasø og Thompson, 2013) Når det gjelder avviksstyring, så er det et velkjent begrep i de fleste organisasjoner. Kjentegnet på denne formen for ledelse er at lederen fokuserer på avviket fra det som er regnet som gjeldende standard. Denne typen ledelse kan igjen deles i to typer og den som er nevnt over er den aktive versjonen, mens den passive versjonen er at lederen ikke holder seg løpende á jour om gjeldende praksis til enhver tid. Videre griper ikke lederen inn før problemer blir alvorlige og må tas hånd om. Denne type ledelse kan bli oppfattet som ødeleggende i forhold til tilfredshet og effektivitet (ibid).

### **«Laissez faire»-ledelse (LF)**

Den minst effektive lederstilen er «Laissez faire»-ledelse (LF), eller også kalt “passiv-unngående”-ledelsen. LF-lederatferden kjennetegnes ved at lederen unngår å ta avgjørelse i saker som er innenfor eget ansvarsområde og utsetter å ta beslutninger. Det hører også med at lederen ikke pleier å være til stede når det er behov og det kan gjerne være i eget team eller i situasjoner hvor det er viktig at lederen informerer om viktige saker. Samtidig unngår lederen å engasjere seg når viktige spørsmål oppstår, for da slipper man å ta standpunkt. Det som preger LF-lederen er ansvarsfraskrivelse og at det ikke gjøres noe forsøk på å motivere medarbeidere til større innsats. Denne formen for ledelse minner mye om maktesløs ledelse og overlater ledelsesutøvelsen til uformelle ledere (Glasø og Thompson, 2013).

Sammenholder man de forskjellige lederstilene, må man i tillegg ta hensyn til at St. Olavs er en kunnskapsorganisasjon med de utfordringene det kan innebære.

## 2.5 Ledelse i kunnskapsorganisasjoner

Når vi i dag snakker om det moderne arbeidsliv, viser vi ofte til begreper som kunnskapssamfunnet og kunnskapsorganisasjoner, hvor det er helt andre premisser for organisasjonen enn i mer tradisjonelle organisasjoner. St. Olavs er en kunnskapsorganisasjon hvor den kritiske faktoren er medarbeidernes kunnskap og der leveransen gjerne er en unik tjeneste. Følgelig må lederen både i ord og handling vise at det fokuseres på læring for å opprettholde kompetansen. Dette for å skape entusiasme og engasjement slik at kunnskapsarbeideren også skal ha lyst til å komme tilbake dagen etter. Da må også de formelle strukturene som støtter opp om læring være på plass, som for eksempel i belønningssystemet (Ekman, 2004).

Tradisjonelt har kunnskapsorganisasjoner dårlig og lite velutviklede tradisjoner når det gjelder ledelse og forfatteren Nordhaug (2002) hevder at det kan være vanskelig å finne fagpersoner som vil påta seg lederrollen i kunnskapsorganisasjoner, fordi faginteressen er mer dominerende enn lederoppgaver. For ofte innebærer det at de må gi avkall på faglighet og tap av opparbeidet nettverk (Ibid).

Goffee and Jones (2007) hevder at ledere må være karismatiske, de må signalisere hvem de er og hva de står for, de må være genuine og ekte. Dette for å få gjennomslag for sine visjoner og ideer. Samtidig sier de at effektive ledere bruker sine særegenheter til å tjene både egne og teamets interesser. De signaliserer et beroligende budskap om at *”jeg skal ta deg i mot hvis du faller”* (Goffee and Jones 2007:52). Medarbeiderne vet at lederen har styrke nok til å utføre oppgaven, men at han også er villig til å trå til side og la dem utvikle sine egne sterke sider.

I kunnskapssamfunnet skapes stadig flere grupper med spesialkompetanse og forholdsvis få av disse har de mellommenneskelige egenskaper som kreves av en leder. Forfatterne mener at det først og fremst skyldes at disse personene verken prioriterer relasjoner med kollegaer eller de felles oppgavene, men heller konsentrerer seg om sine respektive spesialområder (Goffee and Jones, 2007).

## **Kunnskapsarbeideren**

Kunnskapsarbeideren er en del av kunnskapssamfunnet og stiller store krav til organisasjonen og er organisasjonens viktigste ressurs. Kunnskapsarbeidere er blitt beskrevet som individer som jobber mer med hodet enn med hendene, men som i høy grad er i stand til hurtig og effektivt å tilegne seg ny kunnskap og gjør ham både kreativ, analytisk og fortolkende (Christensen 2007:118). Da snakker man ikke lenger om direkte ledelse, kontroll eller formelle strukturer av oppdeling av arbeid. Man snakker heller om praksisfellesskap, tillit, sosiale relasjoner, kunnskapsdeling og selvledelse (Christensen, 2007).

En kunnskapsarbeider er i følge Gunnar Ekmans(2004):

*”Kunnskapsarbeidere er kort og godt de som behersker et kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker det i utøvelsen av yrket sitt.”*

Denne definisjonen ble for øvrig presentert til informantene for å sikre en felles forståelse når jeg spør om lederens utfordringer i forhold til en kunnskapsarbeider.

Kunnskapsarbeideren oppfatter seg ofte selv som en viktig medarbeider, og i felleskap med andre kunnskapsarbeidere kan de ha en solidarisk tilnærming til arbeidet og da er de mer altruistiske, og med det menes at de setter andres interesser over egne (ibid).

I deres verden er det den flinkeste ekspertten som vinner, og hvis man har ekspertise vil mange hevde at man ikke trenger å bli ledet. Mange av kunnskapsarbeiderne har bygget seg en karriere innenfor sitt spesialområde og de får stillinger med stor frihet, autonomi og betydelige personlige utfordringer (Goffee and Jones, 2007).

## **Autonomi**

Forfatterne Goffee and Jones (2007) og Christensen (2007) hevder at autonomi er viktig for at kunnskapsarbeidere skal kunne utvikle seg og ønske å bli værende i organisasjonen. Samtidig har leder behov for kontroll og denne balansegangen kan være utfordrende. På den ene side skal leder skape engasjement gjennom deltakelse og involvering og gi en forståelse for at dette er etter deres eget valg. Samtidig må de ha kunnskap om hva det velges i og hvorfor, samt konsekvens av disse valgene. I dette ligger erkjennelsen av konflikt mellom autonomi og kontroll (Deci og Flaste, 1995). Autonomi bygger igjen på relasjon og tillit mellom leder og medarbeider (Goffee and Jones, 2007).



## 2.6 Relasjon og tillit

Tilliten skapes gjennom relasjoner og opplevelse man gjør i fellesskap og at man prater med hverandre og på denne måten styrker relasjonen. Har man ikke tillit, bygger man ikke relasjoner og omvendt. Det tar tid å bygge opp tillit, og det skal ikke mange ordene til for å rive ned det etablerte tillitsforholdet (Ekman, 2004). For å bygge tillit, må man føle seg trygg i rollen som leder og ha en dose selvtillit og ha tro på seg selv til å makte å gjennomføre eller fullføre en oppgave med hell (Bandura, 1997).

Ekman sier at ”*Dersom jeg stoler på noen, våger jeg å vise min usikkerhet eller å fortelle ømtålige ting*” (Ekman 2004:111).

Ekman(2004) hevder at organisasjoner i svært stor grad styres i og av småprat. Han hevder at småprat er nøkkelen til lederskap og at ledere som skal bygge relasjoner og tillit, må delta i småpratet. Organisasjonskartet viser tydelig at det er sjefen som bestemmer og at det er han som har ansvaret, men innenfor det handlingsrommet sjefen gir, er det en uendelighet av beslutninger som fattes i ansattes hverdag (Ekman, 2004).

Ekman (2004:122) oppsummerer det å bygge tillit og relasjon med det å vise interesse for menneskers ve og vel, og gi dem bekreftelse på arbeidet de har utført. Lederen må delta i småpratet, men samtidig sette grenser for på denne måte finne ut hvordan folk tenker om arbeidet sitt. Derigjennom kan leder danne seg et bilde av hva som er rimelig og ikke rimelig å gjøre. Da kan han vurdere hvordan beslutninger vil bli mottatt av den enkelte og være lydhør for signaler (ibid).

## 2.7 Motivasjon i kunnskapsarbeid

Ordet motivasjon har røtter i latinske *motio*, som kan oversettes med bevegelse og skal selvfølgelig være målrettet organisatoriske aktiviteter i denne sammenhengen.

Deci og Ryan (2002) skiller mellom ulike typer motivasjon som indre og ytre motivasjon, men også amotivasjon, noe som jeg ikke vil kommentere ytterligere i oppgaven (Deci og Ryan, 2002). Indre motivasjon er en grunnleggende funksjon for livslang og psykologisk vekst. Det som får deg til å yte det lille ekstra av interesse uten at det leder til noe bestemt resultat eller gir en adskilt konsekvens. For å opprettholde den indre motivasjonen må behovene for autonomi og kompetanse opprettholdes (ibid).

Deci og Flaste (1995) har funnet ut at selvmotivasjon er i hjerte av kreativitet, ansvar, god oppførsel og bestående endring, men med pålagt etterlevelse kan det gi negative konsekvenser, inkludert det å trosse. Myndige personer spiller en viktig rolle til å motivere og inspirere for å utvikle autonomi. Indre motivasjon er assosiert med mer og rikere erfaring, bedre forståelse, mer kreativitet og økt problemløsning i forhold til ekstern kontroll. Kontroll ikke bare underminerer den indre motivasjon til å engasjere seg, men har også ødeleggende effekt på presentasjon av alle oppgaver som krever kreativitet og fleksibilitet (Deci og Flaste, 1995:51)

Christensen (2007) har funnet at det ofte er teorier på hva som motiverer mennesker, men det sies lite om situasjonen eller omgivelsene. Det kan være noe i situasjonen som gjør at man blir motivert, som for eksempel en spennende oppgave, delta i en beslutningsprosess eller ganske enkelt å få en klapp på skulderen av en kollega. Denne sosiale relasjonen kan påvirke motivasjonen (Christensen, 2007).

Professor Rune Lines ved NHH har forsket på hva som motiverer kunnskapsarbeidere og presenterer noen av funnene i magasinet Personal og ledelse (2013:20). Han hevder at kunnskapsarbeidere blir i større grad enn andre motivert av autonomi i betydning av å jobbe selvstendig og at de legger vekt på personlig vekst samt å oppnå gode resultater. Han sier videre at de ofte føler sterkere tilknytning til profesjonsverdier og normer enn til organisasjonens verdier og normer.

Professor Lines (2013) hevder videre at det er feil at denne gruppen er hypermotiverte. Han mener at de på lik linje med andre kan ha varierende motivasjon. De behøver heller ikke å være kreative innovatører og de har et like stort behov for å få tilbakemeldinger og anerkjennelse som alle andre, selv om de jobber selvstendig. Alle ønsker ledelse, men de responderer svært negativt på dårlige ledere, men samtidig så blir de veldig positiv hvis de får gode ledere som faktisk ser dem.

For å kunne motivere, må man også kunne kommunisere og vurdere kulturen i organisasjonen.

## 2.8 Kultur og kommunikasjon

Uansett lederstil eller hvem du leder, kommer det mye an på miljøet eller kulturen i enheten eller helt ned på situasjonen du opplever her og nå. Det som er riktig i det ene øyeblikket eller i den ene enheten, behøver ikke å være riktig i det andre øyeblikket. Så kulturen på hver enkel enhet har stor betydning. Scheins (1987) definisjon på organisasjonskultur er kort og grei med *“måten vi gjør tingene på her hos oss”*.

I Erliens bok definerer Stacey (Erlie, 2006) at organisasjonskultur fra et ledernivå er et sett med meninger, holdninger eller overbevisninger som en gruppe menneske deler, men også om hvordan man skal oppføre seg mot hverandre, hvordan ting skal gjøres eller vurderes, hvilke spørsmål som er viktige og hvilke svar som er aksepterte. Ergo kan man ikke påtvinges elementer utenfra, ikke engang fra toppledelsen (ibid).

Uansett hva vi gjør så kommuniserer vi og kommunikasjon består av ulike elementer og det er utallige definisjoner, men i følge Kaufmann og Kaufmann (2003:290) så er definisjonen på kommunikasjon fra latin og betyr ”gjøre felles” i den betydning av man *”meddeler, melder eller gjøre felles”* og videre sier de at det er en *”overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem”*.

Erlie (2006) sier at kommunikasjon er viktig for å vite hva som er målet med hva man gjør, det skaper også en motivasjon for å nå målet. *”Å ha et godt mellommenneskelig forhold til sine kollegaer og sin nærmeste overordnede skaper trivsel i hverdagen og øker sjansene for at man gjør en god jobb. Å ha et fortrolig og tillitsfullt forhold til noen på jobben er også nødvendig for å kunne luften ut eventuelle frustrasjoner før de vokser til store problemer.”* (Erlie, 2006:29).

## 2.9 Læring og utvikling

Som jeg nevnte i innledningen til dette kapittelet, vil jeg også skrive om læring og utvikling. Dette fordi St. Olavs har som mål å kunne videreutvikle ledere på alle nivå i organisasjonen og få en kunnskapsutvikling på tvers av virksomheten.

Mange organisasjoner satser tungt på å videreutvikle sine ledere og medarbeidere uten nødvendigvis å kartlegge hvilke behov de har.

Henry Mintzberg mener at ledelse ikke kan læres i et klasserom fordi han ser på ledelse som et stykke håndverk (Mintzberg, 2009). Mintzberg hevder at det er i praksis ledere blir stilt overfor oppgaver som er situasjonsbetinget og det er da de må bruke sin dømmekraft, erfaring og fornuft (ibid).

I følge Anita Woolfolk (2004:48) er utvikling noe som ”referer i sin mest generelle psykologiske betydning til visse forandringer som skjer med mennesker fra unntfangelse til død, men begrepet anvendes ikke om alle forandringer, men om de strukturelle endringene som skjer over en relativ lang tidsperiode” og hun sier videre at det er flere ulike aspekter. De ulike aspektene er personlig utvikling, sosial utvikling, kognitiv utvikling og modning (ibid).

Personlig utvikling er det begrepet som vanligvis brukes om forandringer i et individs personlighet, mens sosial utvikling er forandringer i måten et individ forholder seg til andre på. Selve personligheten derimot er en samling av psykologiske trekk og mekanismer i et individ som er organiserte og relativt varige tendenser i personen og som påvirker dennes samhandling og tilpasning til omgivelsene (Larsen and Buss, 2005). Forandringer i tenking er kognitiv tenking, altså det som har med erkjennelse og oppfatning å gjøre. Modning tilsvarer forandringer som skjer naturlig og uvilkårlig, og i stor grad genetisk bestemt (Woolfolk, 2004).

Når det gjelder kognitiv tekning, tar jeg utgangspunkt i blant annet i Carols S. Dwecks (2007) bok som heter ”*Mental vekst*” hvor hun hevder at det finnes to mentale innstillinger som innvirker på store deler av livet til den enkelte. Hun mener at de som har ”*den konstante mentale innstillingen*” er de som tror at evnene er medfødte og det skaper et sterkt behov for å bevise egen styrke om og om igjen. Hvis man da har en bestemt personlighet, uforanderlig intelligens og en spesiell moralsk karakter, vil de helst bevise at de er vel utrustet på disse områdene. Da vil de nødig føle eller å vise at man ikke mestrer de mest grunnleggende egenskapene (Dweck, 2007:12).

”*Den mentale innstillingen om vekst*” derimot bygger på tanken om at de grunnleggende kvaliteter er noe man kan dyrke frem videre ved egeninnsats og at alle kan forandre seg. De vokser ved å bruke evnene og vinne nye erfaringer. De har såpass selvinnsikt at de vet at de ikke kan bli hva de vil, men de mener at personens sanne potensial er ukjent og at det ikke er

mulig å forutsi hva en person kan utrette i årenes løp ved hjelp av strev, engasjement og ikke minst læring. Troen på at ettertraktede ferdigheter lar seg utvikle, skaper en sterk trang til å lære (ibid).

Dweck viser i sin bok til Jim Collins (2007:114) hvor han skal finne ut hva det er som får selskaper til å gå fra å være gode til å bli fremragende. Collins undrer seg på hvilke lederegenskaper disse lederne har og Dweck hevder hun vet svaret. Hun mener at de har den mentale innstillingen om vekst. De tror på menneskelig utvikling og dette er ledernes varemerke. De forsøker ikke hele tiden å bevise at de er dyktigere enn andre og tar ikke æren for andres bidrag for å føle makt, men i stedet prøver de hele tiden å forbedre seg og omgir seg med de dyktigste medarbeidere og viser sine egne feil og svakheter. På grunn av denne åpenheten skaper de trygghet og bygger tillit som igjen er bygget på fakta og ikke på fantasier om sitt eget talent (ibid).

Det motsatte er de lederne som har den konstante innstillingen. Ledere med denne innstillingen lever i likhet med konstant innstilte mennesker i sin alminnelighet i en verden der noen mennesker er mer høyverdige enn andre, og da må noen være mindreverdige. Disse lederne må hele tiden ha bekreftet sin suverenitet, og organisasjonen blir rett og slett en plattform for dette (ibid).

Dweck(2007) skriver videre at det er mulig å skifte mental innstilling og viser til kognitiv terapi. Hun hevder at kognitiv terapi lærer folk å begrense de mest ytterliggående fordommene både mot seg selv og andre, samt opptre mer veloverveid i sin indre monolog.

## **2.10 Oppsummering av teori**

Som man ser av teoriene som her er nevnt, ser man klart at lederne må forholde seg til mange kontekster. Alt fra NPM med sterk budsjettkontroll og mange måleparametre til forskjellig lederstiler fra egen leder og kolleger. Samtidig må de håndtere forskjellige ledelsesstiler og ha innsikt i det å være leder i en kunnskapsorganisasjon. I denne sammenheng må de også vite hvordan de skal håndtere autonome kunnskapsarbeidere i forskjellige profesjoner, som igjen kan ha forskjellige grader av autonomi, innflytelse, selvtillit og autoritet.

Utfordringene til lederne er i denne forbindelse er å skape gode relasjoner og tillit hvor noen forfattere hevder at nøkkelen til godt lederskap er å delta i småpratet for derigjennom å vise åpenhet, genuitet og oppmerksomhet. På denne måten kan man skape motivasjon, helst også selvmotivasjon, for å frembringe kreativitet, ansvar og med selvpålagt etterlevelse.

Kultur og kommunikasjon har betydning i de fleste sammenhenger og slik også i forbindelse med ledelse. Kulturen er oversatt med ” *måten vi gjør tingene her hos oss*” og med dette betyr det at det kan være en kultur som ikke nødvendigvis støtter opp om toppledelsens hensikt eller formål.

For å skape en kultur må man kommunisere og kommunikasjon er å fremstille hva som er målet med det man gjør, og i følge Kaufmann og Kaufmann (2003:290) betyr ”gjøre felles” i den betydning av man *meddeler, melder eller gjøre felles*. Erlie (2006) hevder at målet å skape en motivasjon. ”*Å ha et godt mellommenneskelig forhold til sine kollegaer og sin nærmeste overordnede skaper trivsel i hverdagen og øker sjansene for at man gjør en god jobb. Å ha et fortrolig og tillitsfullt forhold til noen på jobben er også nødvendig for å kunne lufte ut eventuelle frustrasjoner før de vokser til store problemer.*” (Erlie, 2006:29).

Skal man deretter skape læring og utvikling hevdes det at det kommer an på den mentale innstillingen om vekst og da kommer det mye an på lederens egen personlighet. En leder med en mental innstilling om vekst, er lederens varemerke og sier videre at det ikke er mulig å si hvor langt en person kan nå for å utvikle ettertraktede ferdigheter. På den andre siden er det ledere som har en konstant innstilling og de lederne må ha en bekreftelse på egen suverenitet. Det vises videre til at det er fullt mulig å endre den mentale innstillingen.

### 3 METODE

I henhold til forfatterne av boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Johannessen et al. 2011:29), betyr metode *å følge en bestemt vei mot et mål*. I metodelæren skiller vi mellom den kvantitative og den kvalitative metoden. Ut fra begge metodene kan man samle inn, analysere og tolke data som er en sentral del av empirisk forskning. Det prinsipielle skillet dreier seg om på hvilken måte dataene registreres og analyseres. Den naturvitenskapelige forskningstradisjon tar ikke utgangspunkt i hvordan samspillet mellom mennesker er. Samfunnsvitenskapen er kritisk til den forståelsesbaserte tilnærmingen og mener det ikke gir mening i å snakke om en objektiv virkelighet.

#### Design

Valg av forskningsdesign har betydning for hvordan man skal innhente empirien. Forståelse av lederrollen kan studeres på mange plan, både fra lederen selv eller ved å innhente informasjon fra de som observerer lederen. I denne oppgaven har jeg valgt å innhente empirien fra lederen selv. Dette med bakgrunn i at hovedproblemstillingen tar utgangspunkt i lederens kontekst og egen opplevelse av behovet for lederutvikling.

Selve forskningsprosessen kan deles opp i fire faser, det er forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Starter man med forberedelsen, er det som regel noe man er nysgjerrig på og ønsker å få et svar på. Da kan man ta utgangspunkt i de mange forskningsdesigner man kan benytte som for eksempel grounded theory, etnografi, fenomenologi eller caseundersøkelser som er typisk for kvalitative design, mens kvantitative designer kan være eksperimenter, analyser av registerdata eller spørreundersøkelser.

Robert K. Yin (1989:3) hevder at casestudien er den mest korrekte metoden for å kunne gå i dybden av et sosialt fenomen hvor spørsmålene som stilles gjerne er hvordan og hvorfor. Jeg valgte å gjennomføre intervjuer, slik at jeg kunne innhente informasjon for å få forståelsen av lederens egen opplevelse av konteksten.

Johannessen et al. (2011) beskriver samfunnsvitenskapelig metode, som veien man skal gå for å samle informasjon fra den sosiale virkeligheten. Videre hevder de at samfunnsforskningens studiefelt omhandler mennesker, deres meninger og oppfatninger om seg selv og andre. Et sykehus omhandler i aller høyeste grad mennesker og jeg har underveis i prosessen studert samhandlingen mellom ulike ledere og ledernivåer ved St. Olavs (ibid).

## **Deduktiv eller induktiv tilnærming**

På bakgrunn av problemstilling står jeg overfor flere metodiske valg for å finne en bestemt vei mot målet. Deduktiv eller induktiv tilnærming, avstand eller nærhet, helhetlig eller individuell undersøkelse og om jeg ønsker en kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse.

Ordet deduktiv betyr å utlede, altså tilnærmingen til forskningsspørsmålet, som går fra teori til empiri, mens det motsatte, altså induktiv, betyr å føre inn i, som går i korthet ut på at man trekker slutninger fra empiri til teori (Johannes et al. 2011). Induktiv tilnærming eller en åpen tilnærming vil si at forskeren i utgangspunktet ikke har noen forventninger om virkeligheten på forhånd, men møter med et åpent sinn. Svakheten ved induktiv tilnærming kan være at virkeligheten ikke beskrives korrekt. Dette fordi informanten vil gi sin egen fortolkning, forskeren fortolker innhentet informasjon og til slutt vil leseren fortolke resultatet på sin måte (ibid).

Tilhengere av den deduktive metoden mener at den beste strategien er først å innhente teori og skape noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut og deretter innhente informasjon for å undersøke om forventningene er overensstemmende med virkeligheten. I forskningsøyemed er det viktig for meg å få fram hva informanten opplever, derfor velger jeg en induktiv tilnærming hvor jeg gjennom teori har dannet meg noen antagelser om virkeligheten. Så på bakgrunn av egne erfaringer og teori har jeg laget en intervjuguide med spørsmål (ibid).

Den viktigste og største forskjellen mellom de to er åpenheten for ny informasjon. I og med at jeg er ansatt i organisasjonen jeg skal forske i, må jeg prøve å være bevisst hva dette innebærer. Jeg må stille med åpent sinn og ikke la mine forventninger farge selve intervjuene og tolkningene av innhentet informasjon, fordi dette har igjen betydning for oppgavens relevans. Likevel kan forskersubjektivitet spille en rolle da jeg ubevisst danner meg en mening og tolker ting ulikt samtidig som at jeg, særskilt i analysefasen, må gjøre egne tolkninger. Med forskningssubjektivitet menes det den personlige påvirkningen forskeren har på forskningen (ibid).

## **Det kvalitative forskningsintervjuet**

Som nevnt over har jeg valgt å benytte intervju som datainnsamlingsmetode og kvalitativ metode, fordi jeg mener at dette er den best egnet metode for å finne de svarene i forhold til problemstilling. Jeg får da innsikt i informantenes egne erfaringer og oppfatninger og det er



nettopp de subjektive opplevelsene jeg ønsker å finne ut av. Videre har jeg valgt å benytte semi-strukturerte intervju, hvor temaene for samtalen vil være fastlagt på forhånd, men rekkefølgen på spørsmålene ble tilpasset underveis slik at de blir presentert vilkårlig. Dette for å skape en trygghet og eventuelt følge opp svar som kunne være interessant i oppgaven (Johannessen et. al., 2011:137).

### **Valg av informanter for innhenting av empiri**

I dette delkapitlet vil jeg presenterer de ulike leddene i datainnsamlingen og belyse hvordan jeg valgte ut og kontaktet informantene, samt hvordan jeg arbeidet med intervjuguiden.

Empirigrunnlaget er hentet fra St. Olavs i og med at det er min arbeidsplass og som jeg nevner i innledningen, ønsker jeg å vite; hvordan er hverdagen til lederen? Hvilken forståelse har de av sin rolle og egen lederstil? Kjenner de godt nok sin egen leder og sine kunnskapsarbeidere til å vite hva de trenger for å nå målene?

Hensikten er å få best mulig kunnskap om lederens hverdag og hvordan de reflekterer i forhold til ovennevnte spørsmål. Intervjuguiden inneholder et bredt sett med spørsmålsstillinger knyttet til dette. Denne kunnskapen ønsker jeg å bruke til å få et samlet analysegrunnlag med tanke på forståelse av lederrollen, lederkulturen og hva som skal til for å få mellomlederne til å følge opp toppledelsens krav om lederutvikling og felles lederkultur.

### **Intervjuguiden**

Når det gjaldt utformingen av spørsmålene var det en tidkrevende prosess og utfordringen lå i stille de riktige spørsmålene for å sikre at jeg fikk et godt nok grunnlag til å kunne trekke slutninger i forhold til oppgaven.

I utgangspunktet ønsket jeg å ha mest mulig strukturerte intervjuer slik at det skulle bli lettere å kategorisere i ettertid, men jeg måtte raskt endre taktikk slik at det i stedet ble hovedtema. Dette fordi jeg ønsket å følge opp informantens svar og noen ganger tok det nye retninger. Spesielt da en av lederne ikke hadde ønske å være leder og et annet tema var økonomi og NPM, noe som jeg heller ikke så komme. Da måtte jeg tilbake til teorien og lese mer om disse temaene. Personlighet derimot kunne jeg se for meg var viktig, men ikke så viktig som lederne hevdet.

I og med at St. Olavs er en kunnskapsorganisasjonen spurte jeg også spesifikt om kunnskapsarbeidere og for å få en felles forståelse for hva en kunnskapsarbeider er presenterte jeg definisjonen fra Gunnar Ekman (2004): *”Kunnskapsarbeidere er kort og godt de som behersker et kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker det i utøvelsen av yrket sitt.”*

### **Forberedelser og gjennomføring av intervjuer**

Da forskningsområde ble avklart, laget jeg en e-post som forklarte hvem jeg var og hva jeg ville oppnå med intervjuet. E-posten ble sendt til 12 vilkårlige mellomledere på 3. og 4. nivå, og fikk positivt svar fra alle. Mellomlederne ble deretter invitert i kalendersystemet Outlook hvor de måtte godta eller avvise invitasjonen og det ble satt av en time. Totalt 10 av 12 mellomledere bekreftet at de ønsket å delta. Jeg tok deretter på nytt kontakt med de to siste via e-post, men jeg vet at dette er en travel arbeidsplass. Derfor ville jeg ikke legge ytterligere press på dem. Før intervjuet ble igangsatt ble det informert om at alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt og ved signering ga de sin samtykke til å delta i studien. De fikk også vite at de kunne trekke seg fra studien når som helst.

### **Kategorisering**

Intervjuene ble gjennomført i en periode på tre uker og ingen av mellomlederne fikk kjennskap til den konkrete intervjuguiden på forhånd. Intervjuene ble tatt opp på bånd og rett etter at intervjuet var ferdig ble de transkribert.

Etter at alle intervjuene var gjennomført prøvde jeg å kategorisere svarene noe ved å legge dem inn i et Excel ark for å kunne se om jeg fant en trend i forhold til de forskjellige spørsmålene.

I Excel arket ble de anonymisert ved å få ett nummer og deretter lagt inn fakta om tittel som sier noe om nivået i organisasjonen, antall medarbeidere de ledet, hvor mange profesjoner de ledet og om de hadde formell lederutdanning.

Deretter laget jeg hovedkategorier med motivasjon, autonomi, kommunikasjon, leder stil/lederkultur, kunnskapsarbeidere, lederkurs og nettverk.

### **Vurdering av kvalitet – reliabilitet og validitet**

Johannessen et al. (2011) stiller spørsmål om hva som er god kvalitet på kvalitative forskningsopplegg. I forbindelse med at kvantitativ forskning bruker begrepene reliabilitet (pålitelighet) og ulike former for validitet (troverdighet) som kvalitetskriterier. Dette er

kriterier som igjen har blitt overført til kvalitativ forskning (ibid). De sier videre at det ikke finnes en øvre eller nedre grense for hvor mange informanter man har behov for å intervju, men som regel ”*blir datainnsamlingen stoppet, når det ikke er noen ny informasjon å hente hos de siste informantene*” (Johannessen et al., 2011: 202). I mitt tilfelle kom jeg til dette punktet innen de essensielle spørsmålene som har mest betydning for oppgaven. Den vanskeligste delen er knyttet til påliteligheten, reliabiliteten, og i dette tilfellet intervjuprosessen. Da tenker jeg spesielt på hvordan er dataene samlet inn, på hvilken måte brukes de og hvordan er de bearbeidet. Jeg mener at jeg stort sett har redegjort for måten jeg har innhentet data på og kategoriseringen, men konteksten og informantenes verdier, er det vanskelig å fremstille, for da måtte jeg muligens ha gjennomført et 360 graders intervju og brukt lengre tid enn 1 time. For å sikre påliteligheten på best mulig måte ble deler av innledningen sendt ut til informantene før intervjuene ble gjennomført.

Intervjuene bør, i følge Johannessen et al. (2011), gjennomføres på en nøytral plass for å unngå eventuelle forstyrrelser som kan innvirke på situasjonen og hvor mye en informant uttaler seg om sensitive temaer. De fleste intervjuene ble gjennomført i et annet bygg, men de var likevel tilgjengelig i forhold til at de alltid har med seg en interntelefon og kan nås på denne så lenge de er på sykehuset. Så derfor var det tre tilfeller at intervjuet ble avbrutt at henvendelser.

Under ett av intervjuene oppstod det noen utfordringer, fordi en av mellomlederne hadde fokus på legeprofesjonen i stedet for lederrollen. På tross av at jeg spurte flere ganger, ble det heller lengre utredninger i forhold til profesjonen. For ikke å skape frustrasjon, måtte jeg bare gi slipp på temaet, men i ettertid måtte jeg kategorisere og se på helheten, så alt i alt fikk jeg likevel et overblikk.

Når det gjelder troverdigheten (validiteten) av oppgaven, ble alle intervjuene tatt opp på bånd og deretter transkribert rett etter intervjuet. Dette for å sikre at informantens mening skulle komme tydelig fram. I de fleste intervjusituasjoner er det vanskelig å styre en samtale som kun skal dreie seg om spørsmålene som stilles, ergo vil svarene komme i forskjellige rekkefølger. Derfor ble de kategorisert i hovedkategorier. Resultatet fra denne kategoriseringen ble i ettertid formidlet til informantene slik at de eventuelt kunne komme med kommentarer (Johannessen et al. 2011:230). Samtidig har jeg begrunnet hvorfor sitatene har blitt tatt med i analysen og drøftingen. Derfor mener jeg at troverdigheten til dataene er styrket, siden jeg også har intervjuet informanter med ulik alder, erfaring og profesjon. Det at

jeg jobber ved St. Olavs betyr ikke at jeg kjenner til alt og alle i og med at dette er en veldig stor organisasjon, men likevel har jeg en viss oversikt over hvordan organisasjonen fungerer både formelt og uformelt. Dette kan være et tveegget sverd når jeg nå skal analysere og drøfte, samt komme fram til en konklusjon. Derfor har jeg prøvd å være bevisst på at denne kunnskapen ikke skal legge noen premisser i hvordan jeg arbeider med oppgaven.

### **Etiske betraktninger**

NESH (2006) angir normer som sier at forskningen skal være systematisk, sosialt organisert søken etter ny og bedre innsikt, samtidig som det skal være en streben etter sannhet. Dette er ikke regler som er absolutte, men det er retningslinjer som jeg må forholde meg til underveis i forskningsprosessen.

Jeg søkte til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og fikk godkjenning 8. april 2014. Deretter innhentet jeg samtykke fra informantene som ville delta i undersøkelsen. I intervjusammenheng informerte jeg om at det var fullt mulig å trekke seg både før, under og etter intervjuet, hvis de følte seg usikre på deltakelsen. 2 av 12 hadde ikke anledning til å delta på grunn av viktigere oppgaver og selvfølgelig har jeg stor forståelse for det. Informantene ble deretter informert om at alle dataene blir anonymisert ved at jeg gir et tall i stedet for navn når jeg laget kategoriseringen, samt alle intervjuene blir slettet og makulert når arbeidet med masteravhandlingen er ferdig, senest 28. 02.2015. Når det gjelder datasikkerhet opplyste jeg om at jeg forholder meg til NTNU sine interne rutiner.

## 4 Analyse

Hensikten med denne studien har vært å se nærmere på ledernes hverdag og de utfordringer de møter og samtidig se på hvilken måte lederutviklingen kan bidra til felles lederkultur.

*”Hva er sammenhengen mellom lederens kontekst og behov for lederutvikling?”*

Og for å vite noe om lederens kontekst må man vite mer om lederen selv, dens omgivelser og også skjene til rammene den bedriftsøkonomiske modellen, NPM, gir.

Som jeg forklarte i metodekapitlet, valgte jeg tilfeldig utvalgte mellomledere innen kjernevirksomheten. Det var fire leger, seks sykepleiere som takket ja til et intervju, og de ledet alt fra 12 til 149 ansatte ut fra at de var ledere på forskjellige nivå i organisasjonen.

### 4.1 NPM – og autonomi

Økonomi var et tilbakevendende tema for lederne uansett profesjon eller nivå i organisasjonen for når spørsmålene var innen autonomi, motivasjon eller demotivasjon kom det fram hvilke begrensninger de opplevde i hverdagen.

*”Ja, jeg både har og ikke har autonomi, fordi alt stopper på økonomi. Ut fra det ansvaret jeg har og de pålagte oppgavene, så er jo økonomi og tid en begrensning.”* (seksj. overlege)

Og de sa videre at de var lojale til avgjørelser, men det var utfordrende å forklare ansatte hvorfor de måtte ta de vanskelige avgjørelsene:

*”Det er så mye ansvar med økonomi. Det å stå mellom budsjett i balanse, de ansatte og pasienten. Du blir målt på økonomi, innleie, sykefravær, mertid og overtid og som mellomleder får du nærheten til de ansatte og pasienten. Man møter ikke krav, men ønsker fra personalet og det de igjen møter med pasienten.”* (seksj. spl)

Noen av lederne kjenner på detaljstyringen og skvisen mellom produksjonskravene NPM-reformen krever og byråkratisering, samt det å være en god leder. Det er mange måleindikatorer lederen nevner her og dette kan virke demotiverende, men samtidig føler de lojalitet, både til overordnede, og de ansatte og ikke minst til pasienten. På tross av dette

kunne jeg ikke finne noe mistro, men heller stå på-vilje og vilje til å tenke nytt. For som en av informantene sa:

*”Jeg fikk et oppdrag egentlig, for jeg fikk beskjed om at skuta måtte snus for den har vært på skakke med hensyn til økonomi og litt på feil kurs. Jeg opplevde at jeg fikk både handlingsrom og tid, men jeg kjenner jo på at det presses hardt og jeg kjenner på det at det kanskje blir tatt fra meg, fordi vi ikke klarer å snu fort nok”*(seksj. spl)

Hun hadde ikke vært i lederrollen så lenge og hadde ved tilsetning fått i oppgave å få orden på økonomien. Samtidig som hun fryktet at hun skulle miste handlingsrommet og da med tanke på reduserte årsverk. Likevel hadde hun ambisjoner om å få til dette.

Men det var også en som hadde litt nøktern tilnærming til målstyring og budsjetter og bemerket det slik:

*”Har man ikke midler til å gjøre det man skal innenfor budsjettet så kan man likevel få til kreativitet, men jeg ser at det er mange som ikke klarer å tenke ut over budsjettet. Der hvor organisasjonen stivner, blir fantasiløst og det blir sersjantstyring.. og det har med angst å gjøre.. lederangst.. jeg er helt sikker!”*(avd. overlege)

Han sier videre at

*”Et budsjett er et hjelpemiddel, men du må ikke styre etter budsjettet for det er ikke budsjettet som er det viktigste. Det er resultatet.”*(avd. overlege )

Med denne uttalelsen mener han at man ikke skal overreagere og bli engstelig, men finne løsninger som kan være litt utenfor det man normalt kunne tenke seg som en mulighet. Det å være kreativ og motivert gjør at du også kan se muligheter ut over det budsjettet, hevdet informanten.

## **4.2 Ledelse og lederstil**

Mange av lederne har fått lederstillingen på grunnlag av sin faglige tyngde uten å ha formal- eller realkompetanse innen ledelse, eller i det hele tatt å ta stilling til hvilken lederstil de benyttet. Når spørsmålet kom om deres lederskap og lederstil, viste de raskt til deres egen

personlighet. De mente at personligheten var avgjørende i forhold til deres lederskap. Da med tanke på måten de håndterte de forskjellige situasjonene og det å vise omsorg.

En av informantene hevdet:

*”Jeg tror ledelse har noe med personligheten din å gjøre. Også kan du lære mye på tilbakemeldinger på grove feil, men hvis du gjør grove feil og ikke egner deg i det hele tatt, så bør du gjøre noe annet.”*(avd. overlege)

I følge informantene var hverdagen kaotisk til tider. De hevdet at det var et krav at de måtte være tilgjengelig på telefon hele tiden og morgenmøtene ble gjennomført via Lynch, som er et kommunikasjonssystem med head-set og webcamera. Ellers var det mange medarbeidere som banket på døren for å stille korte spørsmål og ønsket å få kjappe avgjørelser. Lederne likte å være i sentrum og de fleste behersket den kaotiske hverdagen og hadde god kontroll.

*”jeg er nok en rotekopp, men i mitt eget hode er det orden, men utad kan det se litt rotete ut. Men jeg har folk rundt meg og jeg ber om at de lager systemer og registrer .. kan ikke du ordne et system, sier jeg da..”* (avd. sjef, spl.)

Det å være nytilsatt som leder er alltid en utfordring og det tar tid å skape tillit og godt samspill med medarbeiderne. De har kunnskap om lederkravene, som blant annet er å ha gjennomføringsevne, og fatte beslutninger, som igjen betyr at de skal være synlige og ansvarlige, men de kvier seg til slike samtaler. De er engstelig for å komme i konflikt med medarbeiderne. I tillegg til dette er de usikre på hvordan de skal kunne håndtere situasjonen, fordi det kreves mot å være tydelig.

*”Jeg har vel ikke fungert i så lang tid at jeg har fått tilbakemelding på det ennå, men det er vel det å være tydelig nok. Det kjenner jeg selv, at der er det noe å gå på.”* (seksj. spl)

*”Er litt redd for at folk skal bli sint på meg i tilfelle det blir en varig sak. Men jeg vet jo ikke hvor mye jeg tåler enda. Og det kan være at mine tidligere kolleger kan få mistillit til meg som leder. Det kan jo gjøre meg til en svak leder når det blir krevende, men det vet jeg ikke.”*  
(seksj. spl)

Lederne hevdet videre at de måtte kjenne seg selv som leder. Dette krever selvinnsikt, og det fordrer at de har nok selvtillit til å kunne vise at de ikke er ufeilbarlig eller perfekt, og har svaret på alt. Samtidig må de kunne føle seg trygge i lederrollen og ha tillit fra sine medarbeidere.

*”Det hjelper å kjenne seg selv når man er leder. Det hjelper å kjenne sine egne svakheter og styrke og det hjelper å være ærlig på dem. Det er bra sikkert. Og hvis man ikke er ærlig både på svakhetene og styrkene sine, så har man et problem. For man må kjenne seg selv som leder. Jeg har vært leder i mange år og gjort mange feil jeg også, tidligere.”* (avd. sjef, spl)

Noen var bevisst sin lederstil, men kun tre av dem hadde lederutdanning og da kan det hende at de la noe forskjellig i svarene jeg fikk, men likevel så var det å være genuin viktig for dem og det ble nevnt flere ganger:

*”Vi har forskjellig stil! Og forskjellig stil kan føre til gode resultater og så tror jeg man må være ærlig med seg selv for da skjønner folk at du er ærlig, at du ikke spiller noen som du ikke er. Du må være helstøpt! Da tror jeg det går best. At du ikke har lest deg til at ”sånn er det bra å være som leder”, men å ha teoretisk kunnskap er jo ikke dumt, da”*(seksj. overlege)

#### **4.3 Motivasjon**

Alle unntatt en hadde en indre motivasjon til å være leder ut fra at de ville ha autonomi, påvirkning og at de ønsket personlige utfordringer i hverdagen. De ønsket å bidra til utvikling enten ved å holde fokus på ansatte eller ta et dypdykk i det faglige, for å få ny viten.

Den ene informanten som ikke hadde den indre motivasjon for å være leder, ønsket heller ikke å jobbe som leder. Det å være leder var mer som et pliktløp.

*”Det var ingen andre som ville ha den så da bare måtte jeg ta den da. Man søkte ikke, og da var det bare jeg som sto der.”* (seksj. overlege)

Informanten ga inntrykk av at han i solidaritet med de andre måtte ta denne lederstillingen. Motivasjon for å jobbe med ledelsesfaget var ikke til stede. Utfordringen til denne lederen, så ut til å være mangel på engasjement i lederjobben og hadde vanskeligheter med å motivere



medarbeiderne til å gjøre en god jobb. Dette på tross av at de hadde et fellesskap i profesjonen. For som han sa videre

*”Jeg vil ikke lede andre enn meg selv. Det er vanskelig å lede for det er mange hensyn som skal sammenføres og budsjetttrammer som er vanskelig å forholde seg til”* (seksj. overlege)

Informanten ønsket å ha desto større fokus på pasientene og det faglige dypdykket.

Og deretter gikk samtalen mye ut på informantens spesialitet i stedet for å snakke om det å være leder, på tross av flere spørsmål om ledelse.

I motsetning til denne informanten var det andre ledere som opplevde sterk motivasjon i det å være leder:

*”Ååå, det er de ansatte. Bare de ansatte og der er jeg ikke i tvil og det som motiverer meg er å få til gode forhold til de ansatte, få til kvalitet og kompetanse. Og gode arbeidsforhold rundt de ansatte som gjør at de får gjort en god jobb. Det er det som motiverer meg.”* (avd. sjef, spl)

Når lederne er så motiverte, vet de også hvordan de bygger tillit og skape en relasjon til de rundt seg, noe som er viktig for lederskapet. Hvordan skal man ellers kunne kreve lojalitet, respekt og ikke minst skape entusiasme:

*”Ja, jeg har påvirkning på de ansatte og der er min filosofi at de skal utvikles til å ta selvstendig ansvar og få oppgaver med en tydelig målsetting. Det er ikke sersjantstyring, for når man har med folk som driver med forskningsarbeid så må vi få til kreativiteten og selvsikkerhet og får du til det, så får du et bra miljø”* (seksj. overlege)

#### **4.4 Kunnskapsarbeidere**

St. Olavs er, som kjent, en kunnskapsorganisasjon med kunnskapsarbeidere på alle nivå. For å skape entusiasme og engasjement slik at kunnskapsarbeideren også skal ha lyst til å komme tilbake legger han til rette for og støtter opp om læring, for lederne vet at for å få utnyttet deres unike kunnskap på best mulig måte må de også være rausere, for som informanten sa videre:

*”Dette har jeg ikke fått til hvis jeg hadde vært alene. Det er viktig å klare å bygge opp og gjøre andre god og jeg har ikke noe problem med at andre er bedre enn meg. Det er rett og slett et mål!”(seksj. overlege)*

Og andre hevdet at de hadde implementert et uttrykk som ”å ville vel”. I det ligger at de skal vite at leder ønsker å gjøre det beste for dem på tross av at det kan være begrensninger:

*”Jeg har som oppgave å vise at de er verdens beste, støtte dem, få til midler og sørge for at de når de målene de ønsker. Og det er artig! Kjempeartig! Og da stoler dem på deg og de vet at du vil dem vel!”(seksj. overlege).*

Med bakgrunn i denne formuleringen kan det se ut til at leder ønsker å gi håp, optimisme og energi og samtidig som at han gir myndighet til de som deltar i prosessen.

Spørsmålet er hvordan skaper lederne engasjement og motivasjon til sine kunnskapsarbeidere? Seksjonsoverlegen kunne fortelle at i forskningsarbeid og drift ønsket de at alle skulle få en forståelse for arbeidet og føle et fellesskap så derfor:

*”Vi tar med alle faggruppene, også sekretærene, for at alle skal ha et noenlunde bakgrunn for å få forståelse for hva som skjer. De grunnleggende prinsipper i faget. Ikke at alle skal forstå alt men.. ”(Seksj.overlege)*

Det å lede er en utfordring i seg selv og det å lede kunnskapsarbeidere kan utgjøre enda en faktor som utfordrer lederskapet. For kunnskapsarbeiderne krever også å få delta i diskusjoner som ikke nødvendigvis angår direkte deres arbeidsoppgaver. Denne lederen ordla seg slik:

*”Hvis jeg ikke har hatt legitimitet som en god og dyktig fagperson så hadde jeg ikke hatt noe her å gjøre, sånn er det. For har du ikke legitimitet til disse fagpersonene, og de er sterke fagmennesker og kvalitetsbevisste, så hvis jeg ikke hadde hatt denne legitimitet får jeg ikke tillit. Ikke gjennomslag. Og da kan du fort bli holdende på å administrere for deg selv. Og de har sterke meninger om drift og organisering, selv om det ikke er knyttet til deres oppgaver, men det ser jeg på som et engasjement som er knyttet til det beste for pasienten” (avd. sjef spl)*

Det er da interessant å merke seg at de ikke selv vil bli fortalt hvordan de skal kunne løse sine oppgaver:

*”For kunnskapsarbeidere trenger oppgaver men du skal ikke si hvordan de skal løse dem, det må de finne ut selv.”*(seksj. overlege)

For selv om kunnskapsarbeideren kan gjøre dette på grunnlag av egen utvikling så er det pasienten det kommer til gode til slutt og dette vet også lederne, samt det å ha nær kontakt med lederen for derigjennom kunne utøve noe press for å få de ressurser man har behov for.

*”Ja, jeg ser at legene higer etter å involvere seg i ting, men der må man være påpasselig i forhold til økonomi og oppgaver. Jeg tror at selv om de er lysten til å gå andre veier og man følger opp med tett kommunikasjon og gode prosesser, så vil de ha forståelse for hvorfor man må ta avgjørelser som ikke er i tråd med det de ønsker. Det er viktig å ha den tette dialogen og det er derfor at det med nærvær er viktig og at man til en viss grad er tilgjengelig; at de vet de har møtepunkter med meg. Men så klart, det er jo en utfordring når 28 ansatte står utenom din dør og banker på.”*(seksj. spl)

Å opprettholde motivasjon er viktig for å sikre kunnskapsarbeiderens begeistring, for derigjennom å oppnå økt effektivitet og konkurransefortrinn. Det er således en del utfordringer som kan oppstå med at de har ønsket om selvrealisering som mål, og ikke nødvendigvis organisasjonens mål.

#### **4.5 Relasjon og tillit**

Det å ha en god relasjon, støtte og tillit for å kunne ta avgjørelser er viktig for å få gjennomslag for beslutninger som er tatt eller skal tas. En seksjonsoverlege kommenterte dette slik:

*”Ja, jeg har godt forhold til sjefen og jeg diskuterer med han om veien videre og jeg har betydelig grad av autonomi, men det ønsker jeg også at kunnskapsarbeiderne mine har. Det er viktig at de blir inspirert til å fortsette å være kunnskapsarbeidere, og at de tar ansvar faglig og at de får autonomi, men at vi har retningen.”* (seksj. overlege)

Det at leder ønsker å videreføre opplevelsen av autonomi gjør at medarbeiderne får anledning til å utvikle seg og man får en dominoeffekt ved ansvarliggjøring av medarbeideren og samtidig tjener de egen faglige interesse.

I følge informantene var det stor forskjell på hvor de hentet sin støtte og noen nevnte også det å føle seg alene:

*”Jo, jeg føler meg alene for min leder igjen har jo sine arbeidsoppgaver, så jeg føler meg ensom, men det er fordi jeg har rykket opp som leder blant mine kolleger, og da føler jeg at dem har forsvunnet for meg. Og da føler jeg meg ensom og til syvende og sist er det min seksjon. De kan støtte meg så mye som de vil i ledergruppa, men i min seksjon så er det alltid jeg som må ta beslutninger. Da er jeg ganske alene.”* (seksj. spl)

Og ut fra dette utsagnet tolker jeg det slik at hun egentlig søker støtte hos sine tidligere arbeidskolleger, mens andre igjen søkte støtte enten til sin leder eller til andre ledere i klinikken.

*”Min leder er veldig støttende og når jeg har henne i ryggen så går det meste og hun har innfridd for å si det sånn”* (seksj. spl)

Det var veldig viktig for informantene å ha god kontakt med sin leder. Det er da de opplever å ha utvikling og gjensidig respekt.

*”Han er en autoritet, en internasjonal autoritet og jeg har veldig stor respekt for hans arbeidskapasitet. Han har kombinert alt det vi kan drive med i faget vårt. Først kommer klinikken deretter forskning og utvikling. Samtidig så går det an å snakke med han og vi har et veldig godt forhold. Vi fungerer veldig bra sammen.”* (avd. overlege)

Men ikke alle hadde det. To av informantene hadde ikke opparbeidet nok tillit til å føle gjensidig respekt til sin leder derfor hentet de støtte fra lederkolleger:

*”Han kjenner ikke mine ansatte og for en sjef som sitter så høyt oppe som klinikk sjef, er det snakk om drift og økonomi, slik at han har delegert alle ansvarsoppgaver innen drift og økonomi ned til sine seksjonsledere. Så der står jeg ansvarlig for alt for min enhet. Han har nok faget i sitt hjerte og har ikke noen lederutdanning og han misliker vel egentlig store problematiske ting.”* (seksj. spl)

I slike tilfeller ser man at det kan være vanskelig å gjennomføre upopulære avgjørelser grunnet manglende forankring og da er det kanskje ikke så rart at man føler seg alene som leder. Samtidig kan det være en følge av NPM som gir seg utslag i at det blir flere delegerte arbeidsoppgaver og mer detaljstyring, men man kunne kanskje forvente mer involvering når mellomlederen etterspurte støtte.

#### **4.6 Kultur og kommunikasjon**

Det å kunne kommunisere er viktig som leder, derfor var det viktig å få vite hvordan de håndterte kommunikasjon med sine medarbeidere og på hvilken måte gjør vi det her hos oss:

*”Jeg har en åpen dør til mitt kontor. Er det noe som helst av det ene eller det andre så er min dør åpen. Jeg er der og vil alltid være der for dere og i løpet av dagen.”* (seksj. spl)

og videre sa hun:

*”Vi har trukket inn presten vår og han kommer en gang i måneden for å snakke om kommunikasjon. Det er jo vanskelig for mange og forventningen min er at alle skal kunne kommunisere.”* (seksj.spl)

Dermed settes ikke bare kommunikasjon på dagsordenen, men også kulturen *”for hvordan gjør vi det her hos oss”*

Det er tydelig at ledere setter kommunikasjon i høysetet i forhold til å bygge en relasjon til sine ansatte, men det er mange måter å kommunisere på, for denne informanten hevdet følgende:

*”Det betyr veldig mye det, å få til den to-minutten med kaffekopp. For skal man begynne å avtale møter for det minste, så er ikke det så bra! Det er i hvert fall vanskeligere å få en enhet til å fungere sammen.”* (seksj. overlege)

Mens andre benyttet lunsjen til å kommunisere og bygge relasjoner til de ansatte

*”Jeg spiser min mat sammen med ansatte. Jeg har jo eget kontor, men når det er lunsj, så går jeg ut på senterne og spiser mater min der. Da sier jeg til de andre at et sted må jeg også spise maten min, så i dag ønsker jeg å være hos dere”.* (avd. sjef, spl)

Og det var nettopp uformelle møter de ønsket. De så begrensningene i det å ha formelle møter med møteinnkalling og agenda, men selvfølgelig også nødvendigheten av de formelle møtene. *”Vi avtaler ikke møter såfremt vi ikke har et konkret tema eller noe vi må snakke om, men uten det går jeg hver dag og etterspør retningen og om vi har tenkt de tankene vi skal tenke og hvordan det går.”* (avd. overlege)

Det jeg bet meg merke i var at alle hevdet at de var gode til å kommunisere, men bare tre av dem mente at de var gode til å lytte.

*”hvis jeg skal nevne noen forbedringspunkter, så er det at jeg kan bli bedre til å lytte”* (seksj.spl)

#### **4.7 Læring og utvikling**

Ingen av informantene var blitt pålagt å ta kurs i ledelse i forbindelse med å tiltre en lederstilling, men de syntes det var greit å ta et kurs hvis det passet slik. Som sagt tidligere, mente de at lederens personlighet var det viktigste.

Likevel ønsket jeg å vite om de hadde deltatt på noen av kursene som St. Olavs hadde å tilby og en av informantene var nytilsatt som leder og hadde denne kommentaren:

*”Ja, alt har vært kjempenyttig for jeg er jo så fersk og det er mye nytt å sette seg inn i selv om jeg har vært inn i driften, men når det kommer til personalet så er det viktig å vite om lover og regler, så kursene er slik jeg har forventet. Det tar mye tid og man slites i mellom drift og kurs.”* (seksj. spl)

Mens en annen som hadde vært leder en stund opplevde kursene slik:

*”De er kjempebra, men det er kurs som gir trygghet, men ikke mye teori. Det er bra med nettverksbygging og få et helhetsbilde og se at andre også har utfordringer, og andre perspektiver. Bli en del av lederkollegiet. Man oppdager en del ting med seg selv, men det hever ikke lederkompetansen, tør jeg påstå, men det hever tryggheten som leder. At vi ledere jobber mot et fellesmål på St. Olavs.”* (seksj. spl)

Så kursene kan kanskje gi en mulighet til å skape en felles arena og kunne se ut over enhetens grenser.

*”Ja, jeg har vært på to av kursene og det synes jeg er veldig bra, men jeg var skeptisk på forhånd da, for som sagt, så er jeg ikke så opptatt av teori bak lederskap. Det må komme innenfra, så må jeg lede slik det er naturlig for meg. Også må de andre si fra hvis det blir helt galt. Men sjefen min er fornøyd.”* (seksj. overlege)

Men på den andre siden slites de mellom tid til pasienter og det å være leder og enkelte ønsker heller å forsake kursene, fordi de mener at nytteverdien var for lav:

*”Dette har jeg ikke tid til for da forsømmer man sine kjerneoppgaver, men hvis jeg skal delta må det være matnyttig, kjapt og greit. Her om dagen fikk jeg tilbud om kurs, men hvem har tid til å planlegge 2 dager bort fra jobben. Nei, det passer ikke. Ikke et slikt kurs, men fagkurs er mye bedre.”* (seksj. overlege)

Eller at de syntes det kunne bli for høytstevende, for å bruke informantens uttrykk:

*”Vi trenger ikke den lederstilen eller de egenskapene som en toppleder i store selskap som Statoil og sånn, og i hvert fall for mitt vedkommende, så blir det litt for høytstevende med slike kurs”* (seksj. overlege)

Og slike påstander gjaldt ikke bare legeledere, men det var et argument som flere presenterte:

*”Jeg synes det er vanskelig å se at man kan bli en god leder ved å lære seg administrasjon eller at man kan bli en god leder ved å lære seg et rammeverk, men den virkelige gode lederen, det er en leder som har det i seg, som har den genuine opplevelsen av oppgaven, som er glad i ansatte og som elsker å få ansatte til å gjøre en god jobb, så det er på en måte den entusiastiske gode lederen og jeg vet ikke om det er det du får til på et kurs”* (avd. sjef, spl)

Det ble også spurt om de hadde noen forslag selv til å rekruttere flere ledere på kursene og da var det flere som kommenterte at *”Kurs med små enheter er bedre enn store samlinger. Jeg har mer igjen for å jobbe i en mindre gruppe for da får man tatt direkte opp de utfordringene man selv har.”*

Når jeg spurte om deres ansatte kunne merke om de hadde deltatt på kursene St. Olavs hadde å tilby, fikk jeg et overbærende svar:

*”Nei, det tror jeg ikke, men det var jo en artig øvelse da, men så kan det jo hende at det la seg noe inni der på en flott plass” (avd. overlege)*

Øvelsen kan ha påvirket lederen uten at man er bevisst dette selv.

#### **4.8 Oppsummering analyse**

Alle lederne arbeider i en kunnskapsorganisasjon og blir berørt av den bedriftsøkonomiske modellen NPM. De er selv kunnskapsarbeidere og de vet hvilke utfordringer det er å lede kunnskapsarbeidere, og med ulike utfordringer så har de stort sett lik måte å lede på, men er ulike i forhold til autonomi. For graden av autonomi, så ut til å henge sammen med både profesjon og på hvilket nivå i organisasjonen de var og det framkom at legelederne hadde høyere grad av autonomi enn sykepleierlederne. Dette til tross for at sykepleierlederne hadde flere å lede og større ansvarsområde. Motivasjonen til å være leder derimot var at de alle ønsket å ha innflytelse og påvirkning i hverdagen, men de løste det på forskjellig måter. Noen hentet motivasjonen fra egne medarbeidere, mens andre hadde fokus på spesialiteten.

Samarbeidet og forankringen er viktig i forhold til nærmeste leder og i følge funn var graden av samarbeid og forankring varierende og ut fra profesjon. Noen hadde veldig tett oppfølging både faglig og personlig, mens andre ikke hadde noen form for relasjon til leder. Mangelen på relasjon til nærmeste leder ga seg utslag i større usikkerhet i lederrollen.

Når det gjaldt kultur og kommunikasjon, var det store forskjeller som var basert på størrelsen av enheten og antallet de leder, men likevel ikke for alle. Noen hadde mange medarbeidere som arbeidet til alle døgnets tider og for å sørge for at alle ble informert benyttet de blant annet epost eller andre tekniske hjelpemidler. Mens andre tok seg tid til å prate med den enkelte.

Det var ulik oppfatning av hvilket lærings- og utviklingsbehov de hadde, men de fleste var likevel enige om at kursene i seg selv ikke kunne gi noe mer enn et rammeverk, administrering eller trygghet. Det var til og med enkelte som mente dette var bortkastet tid, men det kom an på hvor lenge de hadde arbeidet som leder. Legelederne var noe skeptiske til kursene med hensyn til nytteverdi og anvendt bruk av tid. De opplevde at de hadde god forankring og trygghet i forhold til egen profesjon. Ergo er det profesjonen som trekker det lengste strået. Forståelsen av dilemmaet mellom profesjon og det å være leder kunne jeg ikke finne hos legelederne. Nybegynnerne derimot, som alle var sykepleiereledere, syntes det var



nyttig med kurs både med tanke på å lære om lover og regler, men også å få en tilhørighet innen lederkollegiet.

Lederne ble også utfordret til å svare på hvordan man skulle rekruttere større antall ledere til kursene, men der var det ikke mange som hadde gjort seg noen tanker om. Likevel var det en som mente at det kunne være en fordel med mindre forsamlinger for da fikk de anledning til å involvere seg mere og kanskje få presentere egne utfordringer og det er ofte en god forutsetning for å lære. For da bringes behovet fram.

## 5 Drøfting

Grunnlaget for drøftingen er basert på teoretiske perspektiver, informantenes utsagn og egne refleksjoner og hovedspørsmålet i oppgaven er formulert slik:

*”Hva er sammenhengen mellom lederens kontekst og behov for lederutvikling?”*

I analysen framkom det mange synspunkter hvor ikke alle er like viktige i forbindelse med hovedspørsmålet, men samtidig har det en innvirkning på lederen og kan påvirke dens ønske og behov for utvikling og læring. Derfor velger jeg først å si noe om hvilke omgivelser eller kontekst lederne har i dag med hensyn til de rammeverk man har innen NPM og at de er kunnskapsarbeidere i en kunnskapsorganisasjon med de utfordringene det gir. Følgelig må det også ses på deres ledelse og lederstil, samt bevissthet i forhold til de utfordringer de har i hverdagen sett opp mot toppledelsens oppfordring til å delta på lederkurs.

På enkelte områder var det store forskjeller profesjonene i mellom, slik at det ble nødvendig å foreta en oppdeling for å få en bedre struktur og oversikt.

Det er mange elementer som har større eller mindre betydning i en mellomleders hverdag, hvor økonomi er en del av den. Som nevnt i teoridelen, ble NPM-reformen innført i 2002 i forbindelse med at staten overtok sykehusene og det har ført til at topplederne og administrasjonen har større råderett enn tidligere. Det har samtidig blitt delegert en rekke administrative oppgaver til mellomlederne og det kan i ytterste konsekvens gå utover både de faglige oppgavene og lederoppgavene. Størrelsen på arbeidstokken har selvfølgelig også stor betydning. For det er store forskjeller på antallet medarbeidere de leder. Av dem jeg intervjuet på fjerde nivå hadde de fra 12 medarbeidere til 45, mens de på tredje nivå hadde fra 110 medarbeidere til 149 inkludert ledere på fjerdenivå.

### 5.1 NPM

NPM påvirker tydeligvis mellomlederne i forskjellig grad, for i følge funn hadde legelederne en mer nøktern holdning til den bedriftsøkonomiske modellen. De poengterte dette med at budsjettet er et styringsverktøy og ikke nødvendigvis noe man måtte etterleve slavisk.

En sykepleieleder derimot på, fjerde nivå, var mer lojal og hevdet at det er mye ansvar i forhold til at man må ha en avveining hele tiden med hensyn til økonomi, medarbeiderne og

pasienten. Samtidig så skaper NPM et press og en usikkerhet med så mange måleindikatorer innen for eksempel innleie, sykefravær og lønnskostnader.

Selv om Goffee and Jones (2007) ikke direkte viser til NPM mener de at målinger i seg selv kan virke demotiverende, men i følge informantene, tar de fleste denne utfordringen. Selv om det først så ut til at de var demotiverte, har de gjennom støtte og tillit fra sin leder og medarbeidere fått pågangsmot til å håndtere denne skvisen. Så kanskje forskjellen mellom det Goffee and Jones (2007) viser til, nemlig kynisme og svik, i stedet blir erstattet med pågangsmot. For det kan ligge i den psykologiske kontrakten lederne i mellom som skaper lojalitet og felles forståelse, samt at de har mot og støtte til å prioritere ved å vise beslutningsevne. Det å prioritere og å vise beslutningsevne var for øvrig ett av ledermålene (Wilton, Nick 2011).

## 5.2 Ledelse og lederstil

For å lykkes med å nå ledermålene, forutsetter det at lederen tar utgangspunkt i lederkravene de har laget og setter dem ut i praksis. Bare for å fokusere på noen av kravene, skal de *”angi retning, definerer mål og kommuniserer forventninger”* og samtidig skal de *”være til stede, ha tid til å motivere, støtte og utfordre”*. Dette fordrer at de takler balansen mellom krav fra overordnede og medarbeiderne og sist men ikke minst, fra pasientene. Da er det viktig at lederen har forståelse for hva god ledelse innebærer.

Kun tre av informantene hadde lederutdanning, men ingen av dem var leger. Likevel var det ikke så mange som hadde en bevisst rolle i forhold til ledelse og lederstil, men til gjengjeld kalte de det for personlighet (Larsen and Buss, 2005). Flere poengterte at det å være ekte og genuin var egenskaper som var viktig i lederskapet og dette støttes av forfatterne Goffee and Jones (2007). Lederne ønsker å vise sin genuine interesse, ikke bare i faget, men også i mennesket. Gjennom sine medarbeidere får de selv en indre motivasjon og en stolthet ved at medarbeiderne utøver sitt arbeid med høy kvalitet og har god kompetanse.

*”Dette har jeg ikke fått til hvis jeg hadde vært alene. Det er viktig å klare å bygge opp og gjøre andre god og jeg har ikke noe problem med at andre er bedre enn meg. Det er rett og slett et mål!”* (seksj. overlege) sammenholder man denne kommentaren til Dwecks teori om *”den mentale innstillingen om vekst”* ser man at lederen har troen på den menneskelige utviklingen og et ønske om å samarbeide med de dyktigste medarbeiderne (ibid).

Glasø og Thompsen (2013) skriver at lederne må være de som engasjerer og fremmer motivasjonen til sine medarbeidere. Selv om informantene ikke er bevisst hvilken lederstil de har, så tegner det til at transformasjonsledelse er lederstilen de benytter. Dette ut fra at de vet at de har en påvirkning på sine medarbeidere og de har en filosofi om at de skal utvikle dem til å være selvstendig og ta ansvar for oppgaver som er gitt. De skal også føle at dersom de feiler, så blir de ivaretatt av sin leder. Som nevnt i teorien, har vi de fire I'er hvor intellektuell stimulans (IS) og individuell støtte (IC) er noe mellomlederne vet å benytte seg av for å skape en indre motivasjon og samtidig vise dette ved å være sammen med medarbeiderne og være tilgjengelig etter deres behov (Deci og Ryan, 2002).

Det handler om å bygge tillit på lederskapets vilkår, hevder Ekman (2004), og med dette sier han at man må kunne balansere lederskapet i forhold til å bygge en relasjon og ved å vise at de kan gi fra seg ansvar. Ergo er ikke "sersjantstyring" eller å gi ordre, det optimale, slik en av informantene formulerte. *"Det er ikke sersjantstyring, for når man har med folk som driver med forskningsarbeid så må vi få til kreativiteten og selvsikkerhet"*.

Teoretisk er ikke transaksjonsledelse noe man benytter i de tilfeller man ønsker å oppnå et kreativt arbeidsmiljø og økt selvsikkerhet, men en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse må til for å beholde oversikt og sørge for å holde riktig retning (Glasø og Thompson, 2013).

Sammenholdt med dette må lederne også skape entusiasme og engasjement slik at kunnskapsarbeideren også skal ha lyst til å komme tilbake, samt at de må legge til rette for at strukturene som støtter opp om læringen ligger til grunn (Ekman, 2004).

Sykepleierlederne hadde et større ansvarsområde enn legelederne. Noen av dem hadde flere fagområder og flere medarbeidere å lede. Samtidig hadde medarbeiderne store krav til sykepleielederen. Ikke nok med at de måtte ha legitimitet, være sterke innen fagområdet, være kvalitetsbevisste, men medarbeiderne krevde også at de hadde kunnskap om ledelse. De måtte se hele mennesket og ikke bare den enkeltes profesjonen. Hvis de ikke oppnådde denne tilliten og legitimiteten, fikk de heller ikke gjennomslag for sine ideer og risikerte å stå alene.

Johnsen og Gjerberg (2009) istemmer at det er avgjørende at sykepleierlederne oppnår anerkjennelse og status, samtidig mener de at sykepleierlederne ser dette som en karrierevei. Selv om ordet karrierevei ikke ble direkte nevnt i intervjusituasjonen, hadde de et oppriktig ønske om å kunne påvirke arbeidshverdagen og et ønske om å være en god leder.

Når det kommer til formell eller uformell lederstil, satte de fleste informantene mest pris på den uformelle. Lederne mente at det ga dem anledning til å gi og få korte tilbakemeldinger og holde seg oppdatert på hva som skjer. Samtidig kunne de korrigere kursen i de tilfeller det er behov for det (Ekman, Gunnar 2004). De opplevde også at det ble lettere å vise anerkjennelse og gi tilbakemelding på utført arbeid (Christensen, 2007; Lines (utg. 5, 2013)). Formelle møter derimot ønsket de kun om de hadde noe viktig på agendaen som måtte følges opp over tid.

### **5.3 Trygghet i lederrollen**

Funnene viste også at det var store variasjoner med hensyn til hvor trygge de var i lederrollen. Mye kom an på om de hadde forankring til medarbeiderne eller om de er nytilsatt som leder.

For denne informanten så gjaldt det siste. Hun var nytilsatt som leder og uttrykte at hun er engstelig for å ta upopulære avgjørelser. *”Er litt redd for at folk skal bli sint på meg i tilfelle det blir en varig sak. Men jeg vet jo ikke hvor mye jeg tåler enda.... ”*. Da har man kanskje ikke den tryggheten man bør ha i lederrollen og ser heller ikke løsningen på denne utfordringen.

En annen hadde støtte både fra overordnede og kolleger i linjen, men likevel følte hun på ensomheten i lederrollen *”Jo, jeg føler meg alene for min leder igjen har jo sine arbeidsoppgaver, så jeg føler meg ensom, men det er fordi jeg har rykket opp som leder blant mine kolleger og da føler jeg at dem har forsvunnet for meg. Og da føler jeg meg ensom og til syvende og sist er det min seksjon. De kan støtte meg så mye som de vil i ledergruppa, men i min seksjon så er det alltid jeg som må ta beslutninger. Da er jeg ganske alene.”*

Bandura (1997) hevder at man bør kjenne både sine styrker og svakheter og være modig nok til å vise dette til sine medarbeidere. Det betinger igjen at lederen har nok selvtillit og føler seg trygge i rollen som leder. Hensikten med denne åpenheten er å kunne stimulere sine medarbeidere (Bass og Avolio, 1995) til å utvikle seg slik at de kan ta selvstendig ansvar.

Sammenholder man funnet opp mot teoriene til Bandura (1997) samt Bass og Avolio (1995) ser man her et behov for lederutvikling, som kanskje kunne gi en forbedring med hensyn til eget lederskap. Det at lederen kan være ærlig med seg selv og synliggjøre sine svake og sterke sider, gir selvinnsikt og en erkjennelse på egne forbedringsområder, for deretter gi økt selvtillit og trygghet i lederrollen.

#### **5.4 Relasjon til overordnede**

I følge funnene har de fleste legelederne et godt forhold til sjefen. De rådfører seg gjerne om veien videre og ønsker å videreformidle denne autonomien og selvmotivasjonen til sine kunnskapsarbeidere ”...*jeg har betydelig grad av autonomi, men det ønsker jeg også at kunnskapsarbeiderne mine har...*” Det er på denne måten at de overfører det faglige ansvaret til sine medarbeidere, men likevel holder retningen.

Dette er allerede godt forankret både i dens profesjon og videre opp i organisasjonen, ergo opplever informanten å være trygg i lederrollen og har selvtillit nok til å dele med sine medarbeidere uten å frykte tap av makt (Bandura, 1997). Samtidig vil den syltynne balansegangen mellom ansvarlighet og autonomi erkjennes og opprettholdes (Deci og Flaste, 1995).

St. Olavs utfordring er at klinikksjefer må ha kunnskap om både spesialiteten og om ledelsesfaget og det er vanskelig å finne fagpersoner som vil påta seg lederrollen, nettopp fordi spesialiteten er mer dominerende (Nordhaug, 2002). St. Olavs har løst dette ved at noen klinikksjefer har en kombinert stilling. Dette for at de skal kunne ivareta både sitt fagområde og nettverk samt lede klinikken. Det kan gi seg utslag i at lederrollen blir forsaket og det går ut over relasjonen til medarbeidere eller en mellomleder (Christensen, 2007).

Hun hadde vært mellomleder over flere år og hevdet at klinikksjefen hadde delegert fullt ansvar for enhetens personale, drift og økonomi. Hun opplevde at hun hadde liten kontakt med sin leder og derigjennom ikke fikk godt nok forankring og støtte i vanskelige situasjoner. Hun følte seg alene og hadde liten tillit til sin leder. Ingen å støtte seg til, ingen tilbakemeldinger, og ergo lite utvikling og dårlig samarbeid. Hun prøvde å hente støtte fra sine kolleger på samme nivå, men følte likevel en spire av utrygghet. ” .....*Så der står jeg*

*ansvarlig for alt for min enhet. Han har nok faget i sitt hjerte og har ikke noen lederutdanning og han misliker vel egentlig store problematiske ting.”*

Det optimale i denne relasjonen hadde nok kanskje vært slik Ekman (2004) hevder at hvis overordnede på lik linje som mellomlederne signaliserer at ” *jeg skal ta deg i mot hvis du faller* ” da våger de å vise sin usikkerhet eller å fortelle om ømtålige ting, ergo får man mulighet for å videreutvikle seg som leder. Samtidig har man i transformasjonsledelse et poeng at det ikke bare skal måles resultater, men også hvor godt lederen har utviklet sine ledere og medarbeidere til selv å benytte samme metode, slik at man kan få en dominoeffekt (Glasø og Thompson, 2013).

## **5.5 Reluctans**

En annen informant sa tydelig at det å være en leder var ikke interessant, og slike ledere kalles, i følge Forbes et al. (2004), for reluctans eller motvillige. De sier videre at de har en annen agenda enn å være leder og det kom klart frem i løpet av intervjuet at faginteressen var det viktigste i og med at det var vanskelig å få kommentarer om ledelse. Som han selv sa ” .. *jeg vil ikke lede noen andre enn seg selv..* ”, men måtte bare stille opp når andre ikke ville ta lederstillingen.

I dette tilfellet viser informanten en altruisme i forhold til de andre legekollegerne (Forbes et al., 2004 og Nordhaug, 2002). For måten de opplever organisasjonen på er gjerne gjennom andre leger og det handler om måten man skal oppføre seg mot hverandre. De sier videre at legene har et eget sett av verdier, etiske premisser og forutsetninger basert på deres profesjonelle kultur.

Dette støttes også av Lines (2013, utg. 5) som hevder at kunnskapsarbeidere ofte har mer lojalitet til profesjonsverdier og normer enn til organisasjonens normer og da får man en splittet lojalitet. Tar man denne informantens perspektiv, er dette en arbeidsoppgave han ikke har lyst til å gjøre, og når motivasjonen mangler, makter han heller ikke å bygge relasjon og tillit til medarbeidere som han leder. Dermed vil heller ikke de klare å finne noe støtte i hverdagen til å kunne ta tunge avgjørelser (Glasø og Thompson, 2013).

Når man ledes av en reluctans, en som ikke søker en lederstilling og likevel bare må stille opp, mangler motivasjonen for å lede og følgelig kan det gi seg utslag i en passiv-unngående

lederstil eller transaksjonsledelse. Denne type lederstil påvirker alle medarbeiderne uansett om det utøves på 3. eller 4. nivå, eller i klinikkledelsen (Yukl, 2006).

## **5.6 Autonomi**

Det er avgjørende at lederen legger til rette for autonomi slik at den enkelte medarbeider opplever at de har mulighet for å utvikle helsetjenesten og dermed sin egen utvikling. I følge definisjonen av kunnskapsarbeidere som Christensen (2007) beskriver, så er legelederne mer dedikerte i forhold til sin spesialitet. Det er ikke behov for at en mellomleder forteller sine medarbeidere hvordan de skal løse en oppgave, for med dette utfordres medarbeideren og det igjen skaper en selvmotivasjon, hevder forfatterne Deci og Flaste (1995).

Slik en av informantene sa *”For kunnskapsarbeidere trenger oppgaver, men du skal ikke si hvordan de skal løse dem, det må de finne ut selv.”* (seksj. overlege) Bieffektene av dette er selvmotivasjon som gir økt kreativitet, god oppførsel og følgelig blir behovet for daglig ledelse mindre (ibid).

Lederne derimot er også kunnskapsarbeidere og det er avgjørende at de føler at de har mye innflytelse til å styre mot enhetens mål. Som nevnt tidligere i forbindelse med NPM følte informantene på en sterk begrensning med hensyn til autonomi, men det som ble synliggjort i løpet av intervjuene, var at legelederne hadde en betydelig høyere grad av autonomi enn sykepleierlederne. Årsak til dette så ut til å være at legelederne hadde færre å lede og arbeidsoppgavene var hovedsakelig innen eget fagområde.

## **5.7 Kultur og kommunikasjon**

Som nevnt tidligere i oppgaven, ville lederne helst ha en uformell lederstil og det har en innflytelse på kulturen eller *”måten vi gjør tingene her hos oss”* (Scheins, 1987). Kulturen angår alt og alle og dermed tett knyttet opp mot hvordan man kommuniserer med hverandre. Det at man da tar seg tid til å prate med hverandre og skape situasjoner hvor man kan få en felles opplevelse, styrker relasjonen, hevder Ekman (2004).

Det å ha gode kommunikasjonsferdigheter er nødvendig. Særlig med tanke på at lederposisjonen i seg selv ikke gir automatisk autoritet og legitimitet i en kunnskapsorganisasjon, men må suppleres med egenskaper som åpenhet, inspirasjon og omsorg (Christensen, 2007).



For god kommunikasjon handler også om å kunne verbalisere målene, og i dagens teknologisamfunn er det mange måter man kan kommunisere med sine medarbeidere. Informantene hadde forskjellige løsninger på utfordringen med kommunikasjon. De av lederne som hadde mange medarbeidere måtte anvende epost slik at de i det minste fikk gitt nødvendig informasjon, uten at det ga rom for dialog. Mens andre hadde tid til en prat med sine medarbeidere og følgelig opplevde de å bli mer sett i hverdagen. Dette ut fra hva som var praktisk mulig for den enkelte leder.

Kommunikasjon består av mange elementer (Kaufmann og Kaufmann, 2003) og ett av elementene som er vesentlig er å lytte, og det som kom fram i analysen var at de var gode til å kommunisere, men bare tre mente at de var flinke til å lytte.

Det å lytte er en egenskap som kan læres og en god leder forstår meningen med å lytte, ved å lytte viser du respekt for de du leder. Viser du respekt, bygger du derigjennom en psykologisk kontrakt (Wilton, Nick, 2011:36).

På den ene siden hevder informantene at de er flinke til å småprate og se sine ansatte. De har satt seg som mål å utvikle medarbeiderne og følge opp organisasjonens mål, men på den andre siden hevdet de at deres forbedringspotensiale var å lytte. Slik det blir fremstilt oppfattes dette noe selvmotsigende. For skal de korrigere kurs, vise respekt og bygge tillit må de også lytte til medarbeiderne

Samtidig er dette et sykehus hvor de må ha grunnleggende kunnskaper i det å kommunisere og lytte til pasientene, ergo har de kommunikativ kompetanse, men det er likevel noe annet å forholde seg til en pasient kontra en kollega eller leder.

## **5.8 Læring og utvikling**

St. Olavs har mye fokus på det å være leder og det satses tungt både på å tilby interne kurs og formell utdanning, men alt skal være frivillig. Kursene bygger på en generell oppfatning av hva som er behovet til den enkelte og det tas ikke hensyn til at lederne er en heterogen gruppe. Med det menes at de er en gruppe med forskjellig alder og utdanningsbakgrunn. Noen av lederne er erfarne, andre har så vidt startet. Ledernivået i organisasjonen har også betydning, både med tanke på antall medarbeidere og de forskjellige fagområdene de skal være leder for.

Med fagområder, så mener jeg ikke faglig ledelse, men å ha forståelse for kunnskapsarbeiderens spesialitet og behov, for derigjennom kunne være en god leder. Disse forskjellighetene gir seg gjerne utslag i at de vektlegger ledergjerningens betydning på ulike måter og at de har ulike ønsker og behov.

Det er viktig for toppledelsen ved St. Olavs at alle lederne får en felles lederkultur og forståelse for sykehusets verdier, slik Schein (1987) populært definerer organisasjonskulturen med *"måten vi gjør tingene her hos oss"*. Samtidig ønsker de fokus på lederrollen i en stor og krevende kunnskapsorganisasjon. Ved å tilby alt fra verktøykassekurs til veiledning en til en, så betyr det at toppledelsen vil bistå lederen i de utfordringene de mener den enkelte leder har og prøver å bygge opp en formell struktur og lederutviklingsarena på tvers av organisasjonen (Ekman, Gunnar 2004). Likevel ser det ut til at det er manglende forankring hos enkelte ledere, selv om det ikke var gjennomgående.

På tross av dette fokuset på ledelse, hevder sykepleierlederne at St. Olavs aldri har etterspurt lederkompetanse ved rekruttering til lederstillingen. Det normale er å rykke opp på karrierestigen uten formell lederutdanning. I dette kan det ligge store utfordringer som lederne ikke nødvendigvis ser selv før de takker ja til stillingen. De mente at de kursene som St. Olavs tilbyr, kunne gi en opplevelse av fellesskap og gi en base for trygghetsfølelse. Noe som er nevnt tidligere i oppgaven er at trygghetsfølelsen er avgjørende i lederrollen, særlig med tanke på de nytilsatte lederne som mangler ledererfaringen.

Når det kommer til daglig drift, hevdet flere informanter at det var viktig å være en del av teamet. Selv om seksjonsoverlegen ikke var nærmeste leder, mente han at alle faggruppene var viktige, uansett profesjon. *"Vi tar med alle faggruppene, også sekretærene...."* Han mente at det å se helheten var avgjørende for god kvalitet på utført arbeid. På denne måten oppnår de etisk standard og god kultur, slik at alle medarbeiderne får en felles forståelse og blir sett i hverdagen. I slike tilfeller har ikke alle medarbeiderne direkte innflytelse på hva som skal skje videre i arbeidsprosessen, men de får likevel med seg grunnleggende kunnskaper og innblikk i de utfordringene som kunne oppstå (Glasø og Thompsen, 2013). Det kan gi seg utslag i økt selvmotivasjon og ansvarlighet.

Seksjonsoverlegen utviser både ansvarlighet og engasjement, men utfordringen ligger i å overføre denne entusiasmen til også å gjelde lederfaget.

## 5.9 Motivasjon til læring

Skal man utføre en handling eller for den del lære noe nytt, må man ha motivasjon, eller en hensikt for å gjøre det. Og som nevnt i forrige kapittel var seksjonslegens motivasjon å sørge for at det var god kvalitet i alle ledd. Da kjente han et behov og det var ut fra eget valg som igjen gir en indre motivasjon. Den indre motivasjonen må bli vekket ved at de ønsker å få en bedre forståelse og økt problemløsning i forhold til utfordringer til enhetens mål eller for den del å få større forståelse om mellommenneskelige forhold til den enkelte medarbeider (Deci og Flaste, 1995).

Deci og Flaste (1995) hevder videre at selvmotivasjon er i hjerte av kreativitet og ansvar, men hvis oppgaver blir pålagt kan det gi negative konsekvenser ved at de kan trosse. De fleste informantene opplevde å ha en indre motivasjon for å være leder, men en av legelederne hevdet at kursene var for høytsevendende. *”Vi trenger ikke den lederstilen eller de egenskapene som en toppleder i store selskap som Statoil og sånn, og i hvert fall for mitt vedkommende, så blir det litt for høytsevendende med slike kurs”*

På den ene side kan man fundere på om informanten hadde god nok kjennskap til kursene som tilbys. For det høres ut som om informanten tror at kursene skal gi noe mer enn de lederkravene som er presentert eller kan det tolkes slik at man kanskje har glemt å se på behovet til mellomlederne og heller ikke tatt hensyn til hva som skal til for at de blir motivert.

Tar man utgangspunkt i legeledernes kontekst, prioriterer de helst legegjerningen fremfor å gå på kurs slik denne informanten presisere *”Dette har jeg ikke tid til for da forsømmer man sine kjerneoppgaver, men hvis jeg skal delta må det være matnyttig, kjapt og greit”*. De viser gjerne til at de ikke har nok tid og ressurser.

Utover dette opplever legelederne at arbeidsmiljøet fungerer slik intensjonen til lederen er og dermed er ikke behovet for lederutviklingskurs til stede. Ser man på antallet de leder, oppleves det overkommelig å lede et mindre antall medarbeidere, særlig når dette er medarbeidere som i utgangspunktet har samme profesjon. Følgelig er det faget i seg selv som motiverer (Christensen 2007). Hvis det i tillegg er lavt sykefravær, så er ikke behovet for sykefraværsoppfølging et kurs som interesserer. Ergo er forutsetning for å gjøre lederutvikling til et strategisk virkemiddel ikke til stede (ibid).

Teoretikerne hevder for øvrig at de fleste legelederne er mer lojal til andre leger enn til organisasjonen og de har eget nettverk hvor de søker støtte ”*Ja, jeg har godt forhold til sjefen....*”, når målet er å skape et nytt lederkollegie på tvers av organisasjonen, er det i følge mine funn, ikke noe de opplever som nyttig for deres del. De finner mer støtte og våger å vise mer åpenhet hos en annen kollega, eller leder for den del, fordi de har samme kompetansebakgrunn (Christensen 2007).

Johnsen og Gjerberg (2009) hevder at sykepleiere ser mer på lederstillingen som en karrierevei, og ved St. Olavs har de i større grad blitt mer administrative ledere i og med at de har mange å lede, samtidig som at de har fått flere administrative arbeidsoppgaver. Når de går bort fra egen spesialitet og heller over til lederfaget oppleves det et behov for å få økte kunnskaper om ledelse og følgelig er de enklere å motivere til å delta på kursene som tilbys (ibid).

En av sykepleielederne opplevde kursene som greie, men at de hovedsakelig ga trygghet og et helhetsbilde fra hva andre ledere strever med i hverdagen, men ikke nødvendigvis gir økt lederkompetanse. ”*Jeg synes det er vanskelig å se at man kan bli en god leder ved å lære seg administrasjon eller at man kan bli en god leder ved å lære seg et rammeverk,...*”. På tross av dette sendte hun likevel sine mellomledere på kurs. Informanten mente likevel at det var viktig å bygge en felles lederkultur ved å få impulser fra andre innen egen organisasjon, skape fellesskap og at de kan se hvilke utfordringer de har og forslag til løsninger. Det at mellomlederne kan møtes på en arena for refleksjon og læring kan gi grobunn for utvikling, selv om de kanskje selv ikke er bevisst dette (Glasø og Thompson, 2013).

### **5.10 Bevisstgjøring**

Som nevnt i innledningen har toppledelsen inntrykk av at det i dag er et mye mer bevisst forhold til lederrollen på de ulike nivåene i organisasjonen, enn tidligere. Informantene derimot hevdet at kursene er greie nok, men opplever at lederfaget, i seg selv, ikke kommer tydelig nok fram i kursene.

Likevel foregår mye av læringen om ledelse gjennom å få erfaring, refleksjon og begrepsfesting, noe som kan gjøre taus kunnskap til en mer uttalt praksis og gi økt kompetanse. Følgelig er økt bevisstgjøring og lederutviklingsarenaer, samt metoder som

bidrar til bevisstgjøring viktige. Det kan gi en forsterkning og akselerasjon av læringsprosessene. På sitt beste bidrar også lederutvikling til å forberede ledere på situasjoner de ikke har erfaring med. Å få perspektiv på egen situasjon i møtet med andre erfarne ledere eller kunnskapsmiljøer er utviklende (Ekman, 2004; Dweck, 2007). For å oppnå denne utviklingen må man ha læringskultur og forankring i alle nivåer.

Informanter som ikke hadde som deltatt på noen av kursene, mente at ledelse ikke kunne læres i et klasserom og det støttes av Mintzberg (2009) som hevder at det holder med fornuft, erfaring og egen dømmekraft, men fornuften og klokskapen er noe de må skaffe seg gjennom dialog, refleksjon og handlinger sammen med andre. Analytiske kunnskaper og teorier er nyttig, men det er lettere å vurdere om den er relevant når man har erfaring (ibid).

Jeg fikk mange kommentarer hvor informantene mente, at det å lære å ha tro på sine medarbeidere, det var ikke noe de kunne lære på et kurs. De hevdet videre at man selvfølgelig kan komme et stykke på vei, men likevel ikke helt i mål. Teorier høres jo flott og fint ut *”men det var jo en artig øvelse da, men så kan det jo hende at det la seg noe inni der, på en flott plass, ”*.

Deres personlighet og deres verdier derimot, var de alle enige var avgjørende i forhold til å være en god leder og det er det vel ingen som er uenig i at det kan ha betydning. Mange har forsøkt å finne svar på om det er spesielle personlige egenskaper som gjør en person til en god leder og tar man utgangspunkt i Dwecks (2007) bok, er det ens personlighet som kan ha betydning for om man faktisk kan bli en god leder. En av informantene hevdet at man kan lære alt, men personlige egenskaper kan man ikke endre. Dweck (2007) derimot hevder at det kommer an på din mentale innstilling.

Dweck viser til Jim Collins bok *”Good to great”* hvor han har sett på 500 av USAs største selskaper, hvorav kun 11 selskaper hadde oppnådd høy avkastning over 15 år. Collins fremholder der mange forskjellige personlige egenskaper, slik noen av informantene også gjorde, og som kan ha betydning for det å være leder, men Dweck mener at hun har svaret ved å vise til den enkeltes mentale innstilling til vekst (Collins, 2002; Dweck, 2007).

Dweck (2007) sier videre at en leders varemerke er troen på mental vekst ved at de kan fremheve sine medarbeidere i stedet for seg selv. I den forstand at de kan se sine

medarbeidere gjøre det bedre enn dem selv og at de ikke forsøker å ta æren fra andre, er avgjørende, noe som illustreres i følgende sitat fra en av informantene *”Jeg har som oppgave å vise at de er verdens beste, støtte dem, få til midler og sørge for at de når de målene de ønsker.”*

Sammenholder man disse kommentarene, ser det ikke ut til at det er helt i overensstemmelse mellom lederne antagelser om hva kursene faktisk innebærer eller at det mangler kunnskap om kursinnholdet. Hensikten med kursene var i utgangspunktet å skape en felles lederkultur og et lederkollegie på tvers av organisasjonen, samt være mest mulig forberedt til å kunne håndtere situasjoner de selv ikke hadde erfart, for derigjennom skape en bærekraftig lederutvikling.

Dilemmaet for toppledelsen er at alle skal ha fokus på pasient, forskning, utvikling av de forskjellige spesialitetene, men de ser også at lederrollen må tas på alvor slik at lederne kan være en motivator og se den enkelte medarbeider og samtidig følge opp organisasjonens mål og fremtidige forventninger. Særlig når man vet at det frem i tid kan få betydelig større vanskeligheter med å rekruttere medarbeidere innen de forskjellige fagfelt.

### **5.11 Oppsummering drøfting**

De som ble intervjuet var på 3. og 4. nivå i organisasjonen og det var store forskjeller med hensyn til antall medarbeidere de ledet.

NPM påvirker mellomlederne i forskjellig grad ut fra profesjon, hvor legelederne har en litt mer nøktern holdning til budsjetter og målinger, mens sykepleierlederne var mer lojal.

De følte alle på å være i en skvis i forhold til å være ansvarlig for stramme budsjetter, mange måleindikatorer og samtidig være ansvarlig for medarbeiderne og pasientene.

Teoretisk sett så vises det til at lederne kan bli kyniske og med liten innsatsvilje til å være en god leder, men funnene viste at de fleste hadde pågangsmot og vilje til å håndtere situasjonen. Forutsetningen var at de hadde forankring og støtte fra nærmeste leder.

Når det kom til ledelse, hevdet de at de viktigste egenskapene til en leder var å være genuine og være interessert i menneskene de ledet. Dette er noe som teorien støtter fullt ut og deres lederfilosofi indikerte sterkt på at det er transformasjonsledelse ut fra at lederne viste til å

benytte både intellektuell stimulans (IS) og individuell støtte(IC) for å skape den indre motivasjon, samt selvledelse.

Jeg fant også at det var store variasjoner med hensyn til hvor trygge de var i lederrollen. Mye kom an på om de hadde forankring til medarbeiderne og overordnede eller om de er ny i rollen som leder. For denne informanten, gjaldt det siste. Hun var nytilsatt leder og hun uttrykte at hun er engstelig for å ta upopulære avgjørelser. Da har man kanskje ikke den tryggheten man bør ha i lederrollen og ser heller ikke løsninger på denne utfordringen alene.

En annen, som også var nytilsatt leder, hadde støtte både fra både overordnede og kolleger i linjen, men likevel følte hun på ensomheten i lederrollen. Hun hadde gått karriereveien og blitt tilsatt som leder. Hun opplever et savn ved ikke å være en av "flokken".

Sammenholder man disse funnene opp mot teoriene ser man her et behov for lederutvikling, som kanskje kunne gi en forbedring med hensyn til eget lederskap. Det at lederen kan være ærlig med seg selv og våge å synliggjøre sine svake og sterke sider, gir selvinnsett og en erkjennelse på egne forbedringsområder, for deretter gi økt selvtillit og trygghet i lederrollen.

De fleste lederne hadde en god relasjon til overordnede, men ikke alle fant denne støtten de hadde behov for. Som kompensasjon for manglende støtte prøvde de heller å hente forankring i linjen. Informanten hadde vært leder over lang tid, men følte seg likevel alene i lederrollen. Hun hadde fått delegert fullt ansvar for enhetens personale, drift og økonomi og opplevde å ha lav kontakt med sin leder. Hun mente at hun ikke fikk god nok forankring og støtte i vanskelige situasjoner.

Uansett om usikkerheten kommer av lav selvtillit, ny i stilling eller for den del lav støtte fra leder, gir dette en dominoeffekt ut til medarbeiderne som skal være nær pasienter. Alle har et behov for å bli sett og de trenger å oppleve at noen ser de utfordringene de står overfor.

Tar man for seg sykepleierlederne, hadde de flere medarbeidere og flere fagområder og følgelig flere profesjoner å lede. Medarbeiderne hadde store krav til sin leder. Lederen måtte ha anerkjennelse i lederrollen og legitimitet samt tillit. Hvis ikke kunne de bli sittende å administrere uten å få gjennomslag for sine avgjørelser.

Som nevnt tidligere er autonomi viktig for alle og i følge funn hadde legelederne en betydelig høyere grad av autonomi enn sykepleierlederne, uansett om de var på 3. eller 4. nivå i organisasjonen. Årsaken så ut til å være at legelederne hadde mer fokus på eget fag og hadde en mindre arbeidsstokk å lede.

Denne informanten derimot hadde tatt på seg lederrollen motvillig og teoretisk kalles disse for reluctant. Lederstillingen var i følge informanten et pliktløp, og det hørtes ut som at han hadde mer lojalitet til legeprofesjonens verdier enn til organisasjonen. Utfordringene ligger i at det er vanskelig å bygge en god relasjon og tillit til medarbeidere hvis lederstilen heller i mot en LF-ledelse eller transaksjonsledelse.

Et av lederkravene er å legge grunnlag for en felles lederkultur og nettverk, men i følge legelederne hadde de mer lojalitet til andre leger og egen profesjon. Ergo ser de ikke noen hensikt med å skape et nytt lederkollegie på tvers av organisasjonen. Årsaken til dette kan være at de har felles kompetansebakgrunn.

Kultur og kommunikasjon er av stor betydning i alle sammenhenger og slik også i lederrollen og da særlig med tanke på at autoriteten ikke nødvendigvis ligger hos leder, men hos kunnskapsarbeideren. Kommunikasjonen ble gjennomført på mange vis, alt fra e-poster til at lederen selv tok initiativ til å ta en prat over en kaffekopp og teoretisk sies det at organisasjoner i stor grad styres av småprat. Det sies videre at småprat er nøkkelen til et godt lederskap og særlig i forhold til å lede kunnskapsarbeidere.

Som nevnt i innledningen har toppledelsen ved St. Olavs hatt fokus på lederutvikling siden 2008 for å ivareta lederrollen på best mulig måte og tilbyr i dag over 30 kurs med forskjellig innhold til ledere, men likevel har ikke lederutdanning vært et av kravene i forbindelse med tilsetting. Utfordringen er at mange ledere ikke ser et behov for å delta på kursene.

Tar man utgangspunkt i de nytilsatte lederne som hadde deltatt på kursene, opplevde de å få mer trygghet og fellesskap med andre ledere. De hadde også en mer positiv holdning til kunne støtte seg til ledelsesteorier.



De lederne som hadde vært leder en stund hevdet at man ikke kunne heve lederkompetansen ved å gå på kurs, fordi deres personlighet var det viktigste. De var i utgangspunktet ikke så opptatt av teorien bak lederskapet.

Når det kom til profesjonen hevdet de at de så sine medarbeidere, sørget for at de ble involvert og engasjert, selv om de ikke en gang var av samme profesjon. De mente at de måtte gi en økt forståelse for prosess og kunne koordinere handlinger. Da fikk medarbeiderne en mer helhetlig forståelse og fikk vite at de hadde en betydning for resultatet. Det er i slike tilfeller vi ser motivasjonen for å lære og da er spørsmålet hvordan kan man ta med seg denne motivasjonen til også å gjelde lederfaget. Da må man i første rekke kjenne et behov og oppleve at dette er ut fra eget valg, slik at det oppleves som en selvmotivasjon som igjen gir økt kreativitet og ansvarsfølelse (Deci og Flaste, 1995). Deretter kommer det an på viljen til å lære, for den er så absolutt til stede når det gjelder profesjonen. I Carol Dwecks bok ” *Mental vekst* ” (2007) bruker hun ordene mentale innstilling. Hun mener vilje til læring og utvikling kommer an på lederens mentale innstilling.

I følge funnene har vi ledere som har et ønske om ” *å ville vel* ” for sine medarbeidere og da med tanke på at lederne også er kunnskapsarbeidere har de selv et ønske om å utvikle seg. Dweck (2007) hevder at de med mental innstilling om utviklingen bryr seg om hva de selv kan lære og sist, men ikke minst, hvordan kan de hjelpe andre til å bli bedre.

Kursene bygger mye på en generell forståelse av hva de tror lederne har behov for i stedet for å se på de forskjellige kontekstene lederne må forholde seg til. De heterogene gruppene er ikke kartlagt i forhold til konteksten den enkelte leder er i.

En av informantene ga inntrykk av at han mente kursene var for høytsvevende og det stiller seg pent i rekken i forhold til at kursene ikke er i henhold til lederens behov eller så kan man tolke det dithen at han ikke har nok kjennskap til kursene og kursinnhold.

For de av informantene som har deltatt ser det ut til at kursene passer godt til nytilsatte ledere som ønsker å få et fellesskap med andre ledere og få inspirasjon og påfyll i forhold til å praktisere som leder. De av lederne som har vært ledere over lengre tid støtter seg mye til egen personlighet, men det kan være at de anvender kunnskapen ubevisst slik som denne

informanten formulerer det; *”men det var jo en artig øvelse da, men så kan det jo hende at det la seg noe inni der, på en flott plass, ”*.

## 6 KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg gjennom teori, analyse og drøfting forsøkt å svare på problemstillingen som er *”Hva er sammenhengen mellom lederens kontekst og behov for lederutvikling?”* Det har jeg gjort gjennom å intervju 10 mellomledere på forskjellige nivå i organisasjonen. Jeg fant fort ut at problemstillingen var mer sammensatt enn jeg forventet, derfor har jeg forsøkt å gjenspeile denne kompleksiteten dette kan representere.

Som nevnt i innledningen har toppledelsen ved St. Olavs hatt fokus på lederutvikling siden 2008 for å skape en felles lederkultur og forståelse for sykehusets verdier. Utfordringen ligger i at mange ledere ikke opplever kursene som et behov i egen lederutvikling.

I følge funn var det stor forskjell profesjonene i mellom. Forskjellene lå blant annet i autonomi, motivasjon, ansvarsområder, profesjonsnettverk og antall medarbeidere. Dette gir seg utslag i at lederne har mange kontekster å forholde seg til.

Med hensyn til overordnede hadde de fleste lederne en god relasjon, men ikke alle fant denne støtten og forankringen de hadde behov for. Som kompensasjon for manglende støtte prøvde de heller å hente støtte i linjen eller hos medarbeiderne, men likevel opplevde de usikkerhet og ensomhet i lederrollen. Samtidig følte de at dette kunne virke demotiverende.

Det som skapte motivasjon til legelederne var egen profesjon og den delte de gjerne med de andre medarbeiderne, men denne motivasjonen var ikke til stede i så stor grad når det gjaldt ledergjerningen.

Hvis man først tar utgangspunkt i de nytilsatte ledernes behov ser man at de opplevde å få en mer trygghet og fellesskap med andre ledere når de deltok på kursene. De hadde også en mer positiv holdning til ledelsesteorier.

De erfarne lederne derimot var ikke opptatt av teorien bak lederskapet. Egen personlighet var mye viktigere. Likevel hadde de vilje til å utvikle sine medarbeidere, og med tanke på at lederne selv er kunnskapsarbeidere, har de selv et ønske om å utvikle seg. For å oppnå denne utviklingen må man ha læringskultur og ikke minst forankring i alle nivåer. Denne forankringen var likevel ikke til stede hos alle informantene (Ekman, 2004; Dweck, 2007).

Tar man for seg kursene og kursenes innhold blir det ikke hensyntatt at lederne er en heterogen gruppe. Det at noen ledere har lite kjennskap til kursene og kursinnholdet og at de har andre forventninger, kan si noe om profileringen av kursene fordi en av informantene hevdet at kursene var for høytstående i forhold til dennes lederhverdag.

Det har framkommet at det er store forskjeller profesjonene i mellom, ikke bare i forhold til deres behov for læring, men også at det er enkelte som opplever manglende forankring. Et naturlig steg videre kan være å undersøke hvilke faktorer som skal til for å få en bedre forankring i organisasjonen, slik at ledelederne og erfarne ledere ønsker å benytte seg av kurstilbudene. Kursinnholdet må vurderes og profileres på en annen måte og være mer fleksibelt, samt tilpasset deres hverdag og kontekst.

Samtidig bør man vurdere om målene er riktige for alle gruppene og da tenker jeg spesielt på hvorfor skal legene forholde seg til felles lederkultur for å bli en god leder?

## 7 Referanser

- Bass, B.M. and B.J. Avolio (1995) *Transformational leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bandura, Albert *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman, 1997.
- Christensen, Peter Holdt, 2007, *Motivation i videnarbejde* København: Hans Reitzels forlag
- Deci, Edward and Richard Flaste (1995) *Why do we do what we do: Understanding Self-Motivation* London: Penguin books
- Deci, Edward I and Richard M. Ryan (2002) *Handbook of Self-Determination Research* New York: The university of Rochester Press
- Ekman, Gunnar. 2004 *Fra prat til resultat– om lederskap i hverdagen* Oslo: Abstrakt forlag AS
- Erlien, Bente. 2006 *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* Oslo: Universitetsforlaget AS
- Dweck, Carol S. (2007) *Mental vekst* N.W. Damm & søn as
- Glasø, Lars og Geir Thompson (2013) *Transformasjonsledelse*, Oslo Gyldendal Norsk Forlag AS
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode* Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaufmann Geir og Kaufmann Astrid (2013), *Psykologi i organisasjon og ledelse* Bergen: Fagbokforlaget
- Larsen, Randy J and David M. Buss (2005) *Personality psychology* Boston: McGraw-Hill <http://getebook.org/?p=88969>
- NESH (2006, mars). Hentet 6. oktober, 2014 fra Forskningsetiske retningslinjer: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) i mars 2006. Min etiske refleksjon tar utgangspunkt i dette dokumentet. Dokumentet er elektronisk publisert på [https://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20ju%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](https://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20ju%20og%20teologi%20(2006).pdf)
- Nordhaug, Odd (2002) *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer* Otta: Universitetsforlaget
- Mintzberg, Henry (2009) *Managing* San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishes, Inc.

Schein, Edgar H. (1987) ”Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?” Oslo. Mercuri Media Forlag A.S.

Wilton, Nick (2011) “*An introduction to human resource management*”, London: Sage Publications Ltd.

Woolfolk, Anita (2004) ”*Pedagogisk psykologi*” Norsk utgave Tapir Akademisk Forlag

Yin, Robert K. (1989) Yukl, Gary (2006), *Leadership in organizations*”, 6.edition, Pearson Prentice Hall, London.

*Case Study Research. Design and methods*” 5. Edt. New Dehli: Sage Publications

Yukl, Gary (2006), ”*Leadership in organizations*”, 6.edition, Pearson Prentice Hall, London.

#### ARTIKKEL:

Forbes, Tom, Jerry Hallier and Lorna Kelly (2004) “*Doctors as managers: investors and reluctant in a dual role.*” Health Service Management Research.

<http://hsm.sagepub.com/content/17/3/167.full.pdf+html>

Goffee, Rob and Gareth Jones (2007) ”*Leading Cleaver People*” Harvard Business Review

<http://hbr.org/2007/03/leading-clever-people/ar/1>

Johansen MS, Gjerberg E. (2009) “*Unitary management, multiple practices?*”

<http://search.proquest.com/docview/197379039?accountid=12870#center>

Multifactor Leadership Questionnaire ”*Som mål på lederatferd*”

[http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=242712&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=242712&a=2)

Lines, Rune Personal og ledelse utgave nr.5 (2013): ”*Ledelse av kunnskapsarbeidere*”

Ask media AS

Christensen, Tom, ”*New Public Management – utfordringer og erfaringer*” Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo

<http://www.okonominettverket.no/Artikkel/1071.html>

## Vedlegg

### INTERVJUGUIDE 1

#### Informasjon før intervjuet starter

- Behandle konfidensielt
- Bare jeg som har tilgang
- Alle notater destrueres etter bruk, senest 28. februar 2015
- Mulighet til å trekke seg når som helst, frivillig deltakelse
- Får lese gjennom intervjunotatet når det er transkribert og kan eventuelt komme med innspill

#### Innledning

Du har fagbakgrunn innen?  
Og din funksjonstittel er?  
(nivå på leder?)  
Hvor mange er du leder for?

#### MOTIVASJON

- Hva er det som motiverer deg til å være leder?
- Indre motivasjon?
- Ytre motivasjon?
- Hvilke forhold ved arbeid, organisasjon og ledelse virker motiverende på deg?
- Hvilke forhold ved arbeid, organisasjon og ledelse kan virke demotiverende på deg?
- Hva kan eventuelt DIN leder gjøre for å motivere deg?

#### AUTONOMI/selvbestemmelse

- Mener du selv at du har innflytelse i din hverdag?
- På hvilken måte da?

#### KOMMUNIKASJON

- Hvor flink er du til å kommunisere? (dine ”svakheter”, verdier, visjoner)
- Takler du formelle eller uformelle kontekster/omgivelser best?
- Hvor flink er du til å lytte?

#### LEDERSTIL

- Hvilke faggruppe/grupper leder du?
- Ingen er perfekte; hvilke svakheter kan du vise/viser du til dine ansatte/leder?
- Har du noen gang tenkt følgende: ”ja, det får gå som det går...”?
- Hvis jeg spurte en av dine ansatte om hvordan du er som leder, hva ville de da ha sagt?
- Har du tillit hos din leder og dine ansatte? Hvis ja, på hvilken måte opplever du det?
- Noen uttrykker at de føler seg alene som leder; har du noen tanker om det?
- (Hvis du selv ikke har opplevd det; kan du forstå hva de mener?)
- Noen ledere uttrykker at de ikke våger eller er usikre på å ta avgjørelser; har du noen tanker om det?

- Hvordan viser du din lojalitet til leder? Til ansatt?
- En ansatt får et negativt svar fra deg i forbindelse med en forespørsel. Han går da til din leder og får et annet svar. Hva gjør det med deg?
- Har du et sosialt forhold til din leder eller dine ansatte?

En av definisjonene på en kunnskapsarbeider er:

*”Kunnskapsarbeidere er kort og godt de som behersker et kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker det i utøvelsen av yrket sitt.” (Ekman, Gunnar)*

- Det å lede kunnskapsarbeidere er en utfordring, sies det. Har du hatt noen utfordringer med dette noen gang?

### **KOMPETANSE/KURS**

- Har du gjennomført noen av lederkursene som tilbys?
- Hvis ikke; hva er grunnen for det?
- Hvis du har det; kan du si litt om forventningene til kurset/ -ene?
- Hvis du skulle ha laget et kurs for ledere, hva skulle det kurset ha inneholdt?
- Hva ville du ha forventet etter det kurset?
- Har du noen opplevd direkte nytte av kurset/-ene?
- Eller er det mer på indirekte nivå?
- Vil dine ansatte kunne merke endring i lederstil?

### **NETTVERK/RELASJON**

- Er du flink til å bygge nettverk/relasjon?
- Hvis du har nettverk på jobben; hvem er det?
- Hvis du ikke har nettverk på jobben; kunne du tenke deg å ha det? Og hvem skulle det eventuelt ha vært? Andre ledere? Ansatte? Eksternt? Og hvorfor akkurat disse?