

Utfordringer og fallgruber i ledelse av Kunnskapsmedarbeidere

Nasjonalt topplederprogram 2006

FORDYPNINGSOPPGAVE

AV

Rolf Wikran, Psykiatrien i Vestfold HF
Hanne Klausen, Helse Bergen HF
Elisabeth Bratland Johansen, Helse Nord-Trøndelag HF



”Når alle bedriftens ressurser forvinner ut hver kveld ved arbeidstidens slutt, blir det viktigste for en leder å sørge for at de har lyst til å komme tilbake på jobb dagen etter.”

Pres. CEO, Henry Michael ,Parsons Brinckerhoff ,New York

INNHALDSFORTEGNELSE

1) <u>INNLEDNING</u>	<u>3</u>
2) <u>VÅRE ERFARINGER - HISTORIENE</u>	<u>4</u>
HISTORIE 1	5
HISTORIE 2	5
HISTORIE 3	5
PROBLEMSTILLING	5
3) <u>BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI</u>	<u>6</u>
4) <u>TEORETISKE BEGREPER OG MODELLER</u>	<u>6</u>
OM LEDELSE	6
OM KUNNSKAPSLEDELSE OG PRIMADONNALEDELSE	8
OM MAKT	12
OM GRUPPER	16
5) <u>GYLDIGHETSOMRÅDER for teorien i forhold til historiene</u>	<u>19</u>
HISTORIENE SETT I LYS AV KUNNSKAPSLEDELSE OG PRIMADONNALEDELSE	19
HISTORIENE SETT I LYS AV TEORIER OM MAKT	20
HISTORIENE SETT I LYS AV GRUPPETEORI	21
6) <u>IMPLIKASJONER FOR MIN LEDERPRAKSIS / MIN LEDELSE</u>	<u>23</u>
ER VI KONFLIKTSKY ELLER TAKTISKE?	23
7) <u>REFERANSER</u>	<u>25</u>

1) INNLEDNING

Sykehus er en problemløsende kunnskapsorganisasjon bestående av en samling avdelinger og klinikker der det arbeider en rekke faggrupper og spesialister med høy kompetanse. (Grund 2006, (1)). Alle de moderne samfunns politiske, økonomiske, sosiale og ledelsesmessige konflikter viser seg i sykehuspolitikken. Sykehusorganisasjonen er i tillegg spesiell i den forstand at sykehusansatte arbeider med liv og død, håp og fortvilelse, smerte og angst.

Ledelse i en kunnskapsorganisasjon byr på spesielle utfordringer. Grund fremhever at kunnskapsorganisasjoner trenger ledere med autoritet som ikke er autoritære, og som aksepterer at de må lede fagfolk som på sine fagområder er faglig sterkere enn lederne. Man må la faglige enere blomstre når det er til organisasjonens beste. Sett fra et styrings og lederperspektiv ligger det her et paradoks iflg. Grund. Enerne er disponert for å utvikle faglig arroganse og selvgodhet, og ikke akseptere begrensninger og innblanding fra leder eller annen overordnet myndighet i den daglige drift. På den annen side er det ofte den faglige selvgodheten som utvikler det ypperste innen medisinsk forskning.

For oss som fagpersoner som har valgt lederstilling innen kunnskapsbedriften, blir det en egen utfordring å tåle at vi må sakke faglig akterut fordi det viktigste nå blir å dyrke andres fremgang. Vi har fått en ny og annerledes posisjon i vårt gamle fagmiljø, og kan lett bli oppfattet som å ha gått over til fienden - "ledelsen".

Steine-utvalgets rapport "Pasienten først! Ledelse og organisering av sykehus" (14) har hatt avgjørende betydning for de senere års endringer av ledelse i sykehus. Det ble gitt følgende anbefalinger:

- 1) Lederen skal være leder for en organisatorisk enhet og ikke en yrkesgruppe.
- 2) Ledelsen bør være enhetlig.
- 3) Bruk av ledergrupper skal sikre tverrfaglig samarbeid.
- 4) Ledere må ha kompetanse som gir autoritet.
 - Reell ledelseskompetanse
 - Faglige kvalifikasjoner.

Utvalget hevder at ledelsesfunksjonene og utøvelsen av disse er meget undervurderte. Den økende kompleksiteten til sykehusene som organisasjoner, betydningen av konkurranse med hensyn til kvalitet, service og pasienttilfredshet, samhandlingen med dynamiske og omskiftelige omgivelser, og kampen om ressurser innebærer at ledelsesfunksjonene ved sykehus får økende betydning. Samtidig er ledelse et kontroversielt tema i sykehus, ikke minst i forholdet mellom fagenes autonomi og arbeidsgivers styringsrett og administrativ ledelse.

Sykehus beskrives som kunnskapsorganisasjoner der medarbeidere med stor fagkompetanse har sterkt tilknytning til de ulike fagene. Fordi den faglige selvstendighet er nødvendig, og skal respekteres, blir det en viktig ledelsesfunksjon å legge til rette for gode samarbeidsrelasjoner innen og mellom fagene. Pasientbehandlingen er og blir avhengig av manges samarbeid. Sykehus styres både nedenfra av fagene og ovenfra, og utvalget mener at det er nødvendig å erkjenne spenningene mellom disse ledelsesdimensjonene for å lykkes.

I "Håndbok i drift av psykiatriske poliklinikker" sies følgende om faglig ledelse:
"Legitimiteten for faglig ledelse hviler på ekspertise og kunnskap. Den faglige ledelsen vokser ut fra fagene. Legitimiteten i den administrative ledelsen ligger i de formelle posisjoner man innehar. I følge Steine-rapporten (16) er en av de store organisasjonsmessige utfordringene å skape et godt forhold mellom faglig og administrativ ledelse. Etter Lov om spesialisthelsetjenesten § 3-9 skal virksomheten organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Organisasjons- og ledelsesstruktur er i all hovedsak en del av eierens og virksomhetsledelsens styringsrett innefor de lovpålagte rammer (hensynet til faglig forsvarlighet i § 2-3 er særlig sentralt)."

I følge Peter Drucker (6) har produktiviteten til kunnskapsmedarbeidere falt de siste 70 år. Han mener at produktiviteten i sykehus kan økes ved å stille den ansatte to enkle spørsmål; Hva er du betalt for, og hvor mye av tiden bruker du til det?

Videre hevder han at for å få motiverte kunnskapsmedarbeidere kreves at lederen behandler dem som likeverdige (associates), kjenner deres styrker, bruker dem der de får utnyttet sin kompetanse mest, og lar dem få utfordringer. (Drucker, 2000). Klarer man dette, mener han at produksjonen vil øke, og vi klarer å rekruttere, og beholde og motivere de beste.

Selv har vi tatt steget fra fag og klinikk over i ledelse. Vi har vært utpregede fagmennesker, gått den lange vei, og tilbrakt hele vår yrkeskarriere blant de faglige enerne. Kanskje har vi også vært en. Vi kjenner kulturen, vi kjenner innstillingen, vi kjenner argumentene. Vi skal lede de som har vært våre forbilder, veiledere og mentorer, disse personlighetene vi er fascinert og begeistret av, men som slett ikke liker at andre peker ut retningen. Tidvis kan man føle seg lammet av ærefrykt. Samtidig ser vi potensialet - hva vi kan oppnå dersom vi lykkes. Kunnskapsmedarbeiderne fortjener gode ledere, og det blir opp oss om de får det.

2) VÅRE ERFARINGER - HISTORIENE

Vi har skrevet tre historier hentet fra vår hverdag. Historiene reflekterer usikkerhet i håndtering og ledelse av høyprofilerte kunnskapsmedarbeidere. Vi avslører en type hjelpeløshet i møtet med fagpersonene, hvor det er lett å ikke ta lederansvar.

I gruppen har vi diskutert hvordan vi skal gripe det an på best mulig måte for å få medarbeiderne til å samarbeide og snakke sammen - fortrinnsvis samme språk. Vi er usikre på hvor mye rom de skal få, disse utmerkede fagpersonene, "Primadonnaene", som vi leder. Det er mulig at vår respekt for deres dyktighet hindrer oss, og vi lurer på om vi er konfliktsky eller taktiske når vi av og til ser at de har helt egen agenda, og vi ikke griper inn. Vi bekymrer oss over hvilke konsekvenser det kan få for "fyrtårnene" dersom vi trår feil, og eventuelle konsekvenser det vil ha for oss som ledere. Vi har også opplevd hvor vanskelig det kan være å yte omsorg overfor disse enerne, som i sin framtoning virker suverene. Samtidig har vi erfart at det er de høyeste trærne som faller i stormen. Den narsissistiske krenkelse er stor, og fallet ned fra pidestallen kan være fatalt og står i motsetning til våre ønsker om å beholde våre medarbeidere og la de tusen blomster blomstre.

Vi opplever det altså slik at det kan være vanskelig å håndtere primadonnaen uten konflikter, uten at det går utover arbeidsmiljøet, det kollegiale fellesskap og målsetting for driften - samtidig som vi ønsker å ivareta ham fordi han er en glimrende fagperson, og fordi hun er en medarbeider på lik linje med andre.

Tradisjonen fra tidligere preger oss. Blant profesjonene finnes enda mester-svenn tankegangen, der faglig kompetanse gir grunnlag for ledelse og privileger. I vår praksis opplever vi at respekt og legitimitet avhenger av det faglige, og det gir rikelig grobunn for uformell ledelse. Vi er arvtagere etter de gamle overleger, og vi befinner oss fremdeles i overgangen mellom det profesjonsbaserte og det pasientbaserte helsevesen.

historie 1,

Denne historien handler om et samarbeidsmøte med deltakere bestående av ledere og fagpersoner fra de ulike enhetene ved seksjonen. Møtet er godt etablert som en nødvendig arena for gjensidig informasjon, men utover dette har gruppen vanskeligheter på flere områder med hensyn til å fungere som et team.

historie 2

Handler om samarbeidet i toppledergruppen i en avdeling. Gruppen er nylig etablert og er sammensatt av ledere fra 2 tidligere selvstendige avdelinger. Gruppen preges av ytre enighet og har stor grad av måloppnåelse. Klimaet er imidlertid preget av konkurranse mellom lederne, og innenfor de tidligere gruppene, råder det en viss beredskap i forhold til om det foreligger en skjult agenda samt tvil om den andre gruppen spiller med åpne kort. Kjernen handler om å kjenne seg selv og andre, som utgangspunkt for å ta taktiske og strategiske valg. Problemstillingen ble første gang beskrevet av Sun Tzu (The Art of War, 600 f. Kr.).

historie 3

Handler om en arbeidsgruppe bestående av faglige og administrative ledere som ble dannet da en faglig beslutning møtte offentlig motstand, og derfor ble til en ledelsessak. Administrativ og faglig ledelse klarte ikke alltid å kommunisere, det var tendenser til uformell ledelse, og beslutningene kom ikke alltid "i linje" slik ledergruppen og fagmiljøet var blitt enige om. Gruppen var utsatt for betydelig press, og i ettertid kan man spekulere på om alle gruppemedlemmene ble ivaretatt i prosessen.

Problemstilling;

Historiene handler om vår opptreden i møtet med en gruppe kunnskapsmedarbeidere.

I situasjonen blir vår tilnærming forsiktig, og vi føler oss usikre på vår egen lederstil.

Vi vil reflektere over:

- Er vi taktiske eller konfliktsky?
- Hvordan skal vi opptre for på best mulig måte å få medarbeiderne til å samarbeide mot vårt felles mål?

3) BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI

Etter at vi har lagt fram historiene for hverandre og drøftet dem grundig har vi kommet fram til følgende fellestrekk;

Historiene handler om ressurssterke og profilerte kunnskapsmedarbeidere som viser seg å samhandle dårlig i gruppesammenheng. Dette har gjort oss usikre på egen ledelse, og gitt en følelse av avmakt.

Vi føler derfor behov for å analysere våre reaksjonsmåter, vurderinger og tilnærminger til vanskelige situasjoner i lys av teori. Vi har prøvd å finne teorier som kan kaste nytt lys over vår egen ledelsespraksis slik at vi blir i stand til å lede våre medarbeidere på en bedre og mer profesjonell måte.

Vi har funnet fire elementer som vi ønsket å belyse nærmere;

- Ledelse,
- kunnskapsmedarbeideren,
- makt,
- gruppedynamikk.

Ut fra dette har vi valgt å fordype oss i artikler og bøker om kunnskapsledelse, samt teorier om makt og om gruppedannelse.

Formålet er å belyse ulike sider av ledelse av kunnskapsmedarbeidere i sykehus, å oppnå en bedre forståelse av egne tilnærminger, og sist men ikke minst å diskutere hvilke implikasjoner dette har for vår lederpraksis.

4) TEORETISKE BEGREPER OG MODELLER

Ledelse

Det er nesten like mange definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere begrepet (Stogdill, (1974,p.259) sitert av Yukl (12)).

De fleste er i følge Yukl enige om at ledelse er et fenomen som er viktig for effektivitet i organisasjoner.

I det engelske språk differensieres det i management og leadership

“Managers value stability, order and efficiency. Leaders values flexibility, innovation and adaption “, (Yukl (12)).

På norsk skiller det mellom ledelse og lederskap;

Ledelse er å gjøre tingene rett, Lederskap er å gjøre de rette tingene. (Bennis and Nanus, 1985 p.21, iflg. Yukl, (12)).

Hellandsvik mener at ledelse er å oppnå resultater gjennom anvendelse av mennesker, og organisasjonens effektivitet og framgang er resultatene av kontinuerlig praktisering av ledelse utført av samtlige ledere på alle nivå (2).

Noen andre definisjoner på lederskap;

"Leadership is the reciprocal process of mobilizing, by persons with certain motives and values, various economic, political and other resources, in a context of competition and conflict, in order to realize goal independently or mutually held by both leaders and followers." (13).

"Leadership is as a social process...of dynamic collaboration, where individuals and organisation members authorize themselves and others to interact in ways that experiment with new forms of intellectual and social meaning.
) : the presence of well defined leaders may decrease the groups ability to experiment." (Gemill og Oakely 1992, Yukl(12).

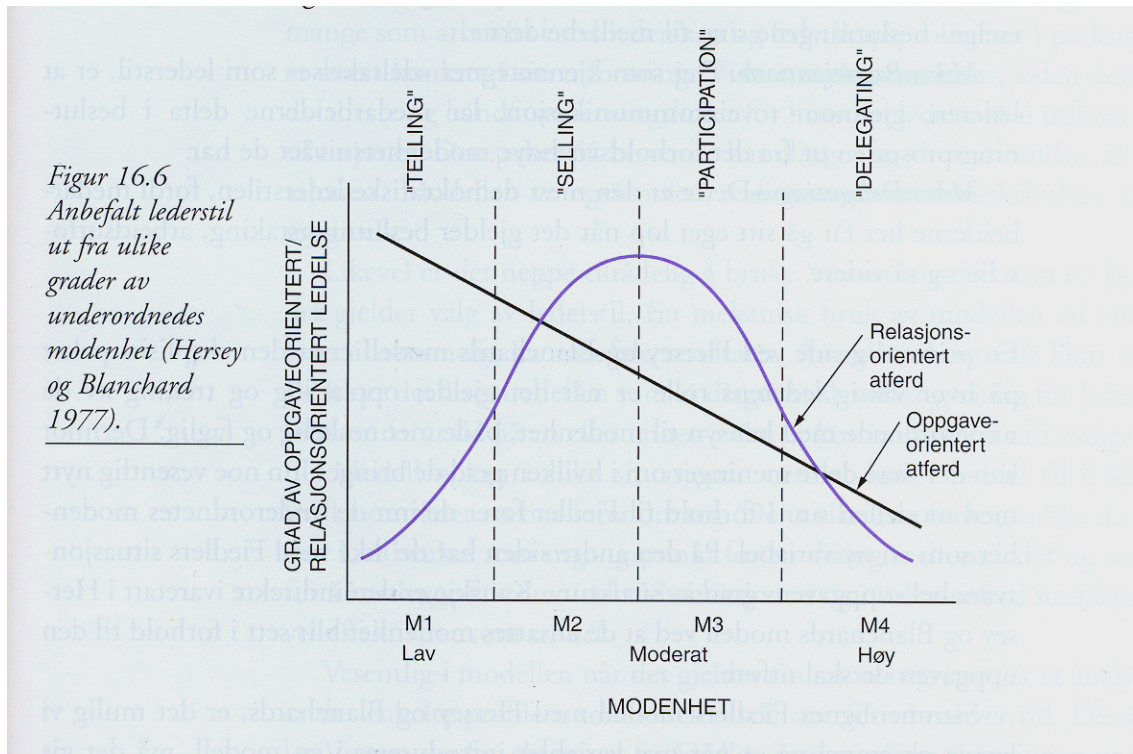
Yukl (2006) bruker denne definisjonen;

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree what need to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives".

Om situasjonsbestemt lederskap

Haukedal har i kapittelet "ledelse" beskrevet forskjellige teorier om situasjonsbestemt ledelse. Vi vil ganske kort referere til to av teoriene;

1. Fiedler (1967) hevder etter å ha undersøkt mer enn 800 grupper at lederskapets effektivitet er situasjonsbestemt. Han mener at det finnes to typer "hovedlederstil", relasjonsorientert og oppgaveorientert. En relasjonsorientert leder ser det som viktig å etablere gode mellommenneskelige forhold, mens en leder med størst fokus på produksjonen betegnes som oppgaveorientert. Hvorvidt den ene type atferd er mer vellykket enn den andre er avhengig av situasjonen lederen arbeider i. Det personlige forholdet mellom leder og de ansatte, arbeidsoppgavens grad av struktur, og lederens formelle myndighet spiller alle inn.
2. Hersey og Blanchard (1977) lanserer i sin modell en anbefalt lederstil avhengig av de underordnes modenhet. Modenhet deles inn i en 4-delt skala hvor 1 er lav og 4 høy grad av modenhet. Modellen fremgår av figuren(2) under



I følge teorien er oppgaveorientert lederatferd lite effektivt overfor modne medarbeidere, men virkningsfullt dersom modenheten er lav. Relasjonsorientert atferd har best virkning ved middels grad av modenhet. De fire anbefalte lederstilene betegnes som "telling" (ordre), "selling" (selge, forklare), "participation" (deltagelse, medbestemmelse), "delegating" (delegere). Dersom vi antar at de fleste av våre kunnskapsmedarbeidere har en høyere grad av modenhet vil en demokratisk lederstil ha best effekt.

Om kunnskapsledelse og primadonnaledelse;

Definisjoner:

Kunnskap er den bearbejdede syntese av de data, de inntrykk og de erfaringer en person gjør seg. Kunnskap omfatter faktakunnskap, faglige ferdigheter og spesifikk kompetanse knyttet til anvendelse av kunnskap i en gitt organisatorisk sammenheng (Albertsen (9)).

I følge Fredrik Engelstad (17) er det flere typer kunnskap i arbeidslivet

- 1) kunnskapen ledelsen har om organisasjonen, generelt (organisasjonsteori) og lokalt (bedriftens tradisjoner, særtrekk ved ansatte, hvilken lederstil som blir akseptert)
- 2) kunnskapen som ansatte benytter i sitt arbeid, og som utgjør en motmakt til ledelsen (en produktiv ressurs)
 - a) generell og overførbar
 - b) spesifikk og bundet til lokale forhold

En kunnskapsarbeider er en person som har kunnskap som sin viktigste produksjonsressurs, og som også har kunnskap som sitt produkt (Albertsen). Engelstad 2001 skriver at kunnskapsmedarbeiderne skiller seg fra hverandre i i forhold til evnen de har til å vedlikeholde, opprettholde og utvikle kunnskapen. Motivasjonen for dette kan sees som rent subjektive størrelser som er bundet til den enkelte, men angår den produktive kunnskapen fordi den blir brukt og omsatt i eksterne resultater.

En kunnskapsbedrift er i følge Albertsen (9) kjennetegnet ved at kunnskap er den vesentligste ressurs for produksjonen av de produkter bedriften leverer. En kunnskapsorganisasjon kan alternativt forstås som en organisasjon hvor kjernegruppen av de ansatte er spesialister som styrer og kontrollerer egen utførelse og egne prestasjoner gjennom organisert respons fra kolleger, kunder og toppledere. Eksempel er sykehus, universiteter og høyskoler, kunst- og kulturinstitusjoner (Grund, 2004).

I boken "Hvor svært kan det være? - dilemmaer i videnledelse" av Albertsen, Goldsmith og Holt Larsen (9) defineres kunnskapsledelse som ledelse av kunnskapsmedarbeidere og prosesser i en virksomhet hvor hovedparten av så vel input (produksjonsressursene) som output (produkt til kundene) er menneskelig atferd/ytelse, og hvor selve produksjonsprosessen er handlings/refleksjonsprosessen ofte i samspill mellom flere personer. Videre handler kunnskapsledelse om å håndtere utvikling og bruk av kunnskap med henblikk på å fremme virksomhetens strategiske mål og vekst.

I det daglige forstår vi kunnskapsledelse som å lede medarbeidere som kan mer enn deg, både vi og de vet det, medarbeideren har kanskje en annen fagkunnskap enn deg, eller har vært din nestor eller veileder.

Generelt om kunnskapsledelse:

Det var Peter Drucker (1910-2005) som introduserte begrepene "knowledge workers" og "management by objectives". Sentralt i hans lederfilosofi var at høyt utdannede mennesker var organisasjonens viktigste ressurs, og lederens jobb er å legge til rette for, og frigjøre deres ressurser til å kunne prestere. Kunnskapsmedarbeiderne er essensielle for verdiskapningen og produksjonen, de kan ta med seg "produksjonsmidlene" ut av organisasjonen når som helst, og det de leverer er "ferskvare" og kan ikke lagres.

I følge Olav Helge Førde (8) inneholder helsevesenet Norges høyeste antall og konsentrasjon av kunnskapsmedarbeidere. Endringen i utdanningsnivået gjør at stadig flere får høyere utdanning, og svært mange av disse havner i helsevesenet, Norges største bedrift.

Man regner med at 40 % av arbeidsstokken i Norge vil ha høyere utdanning i 2010. På sykehusene har allerede majoriteten av de ansatte utdanning på universitets- eller høyskolenivå.

Kunnskapsarbeideren, roller og karakteristika:

Haukedal betegner i boken Arbeids- og ledelsespsykologi kunnskapsarbeiderne på følgende måte:

- Kunnskapsmedarbeideren arbeider med " hodet", deres kunnskap er den største innsatsfaktoren. De fleste arbeidstakere i et moderne samfunn hører til denne gruppen.
- Gullsnipper har spisskompetanse med etterspørsel større enn tilbudet. Disse er ettertraktet arbeidskraft, og gir makt til den ansatte som ikke var vanlig i industrisamfunnet.
- Stjerner er gullsnipper som har spesiell personlig kompetanse som gjør dem ekstra attraktive, for eksempel i forhold til lønn og goder.
- Primadonnaen er stjernen som utnytter sine fortrinn på bekostning av arbeidsgiver og kollegaer.
- Arbeidsmauren tillater vi oss å nevne for egen regning, da denne er lett å overse i et landskap med gullsnipper, stjerner og primadonnaer. Det er individet som alltid leverer varen, som alltid følger strategier og retningslinjer, og som derfor ikke blir så synlig. Dette er kunnskapsmedarbeideren som får sin eksistens bekreftet gjennom hardt arbeid, og som derfor lever med sitt evige stille savn.

Å få plass til både arbeidsmauren og primadonnaen er en av de store ledelsemessige utfordringer i kunnskapsledelsen.

Holt Larsen (9) peker på at det er et dilemma at vi ansetter kunnskapsarbeidere på grunnlag av deres faglige kvalifikasjoner, men det er deres personlige egenskaper som betyr mest. Det kan være et gap mellom de kvalifikasjoner en person har, og den kompetansen organisasjonen ønsker. Holst Larsen hevder videre at det ikke er gitt at en kunnskapsarbeider synes tverrfaglighet er spennende, og bruker personalgrupper på sykehus som eksempler på kunnskapsarbeidere som tradisjonelt ønsket å blande seg minst mulig inn i såkalt uvedkommende ting, som økonomi, ledelse og planlegging. Oppgaver som stjeler tid fra kjerneoppgaven, behandling av pasienter, oppleves som unødvendige.

I artikkelen "Kunsten Å styre en primadonna" av Annemette Schulz Jørgensen DJØF-bladet nr 4 2003 refereres direktør ved Arbeidsmarkedsstyrelsen (Danmark); Lars Goldsmith i det han beskriver 3 typer medarbeidere; primadonnaen, familiemenneskene, og de som er annerledes.

- Primadonnaen er kjernemedarbeidere med stor kompetanse, som finner sin viktigste identitet i arbeidslivet.
- Familiemenneskene er også motiverte ansatte, men de arbeider i høyere grad for å tjene penger til å kunne ta fri.
- Gruppen de annerledes ansatte skiller seg fra flertallet på grunn av sitt kjønn, alder eller kultur, eller fordi de grunnet et handikap er ansatt på spesielle vilkår.

Alle ansees å ha en berettigelse i organisasjonen. Primadonnaen fordi at deres kompetanse, motivasjon og dedikasjon betyr liv og død for arbeidsplassen, og det er disse som tar lange arbeidsøkter og gjør en enorm innsats når stressnivået er høyt. Familiemenneskene står for 80 % av arbeidet, og det er de som holder hjulene i gang. De annerledes ansatte kan være den gruppe som avgjør om

organisasjonen er i stand til å utvikle seg det er gjennom forskjellighet og diversitet at nye tanker oppstår.

Spesielt om primadonnaer

Lars Goldsmith (11) har skrevet flere artikler om primadonnaledelse. I et kapittel i boken "Hvor svært kan det være?" defineres primadonnaen som en medarbeider med et meget stort faglig bidragspotensiale, men som er grunnleggende ledelsesfremmed og asosial.

Primadonnaer på arbeidsplassen er kjennetegnet ved at

- Primadonnaen er ofte, men langt fra alltid en mann
- Primadonnaen har en kunnskap og en kompetanse i bruken av denne som er av stor verdi for virksomheten. Dette forholdet er primadonnaen helt oppmerksom på.
- Primadonnaen er ledelsesfremmed, dette kjennetegnes ved at primadonnaen oppfatter ledelse som et unødvendig eller begrenset onde. Primadonnaen har en forestilling om at selvstendige, ansvarsfulle mennesker kan lede seg selv. Primadonnaen anerkjenner ikke formell autoritet. Hvis primadonnaen skal anerkjenne ledelse, må lederen være faglig likemann og personlig overmenneske. Primadonnaer oppfatter i utgangspunktet ledere som perverse, idet lederen ellers ikke hadde ønsket å lede.
- Primadonnaen er fokusert på egen karriere, eget utbytte og egen nytelse i arbeidet i høyere grad enn på kollegenes, organisasjonens eller samfunnets utbytte. Det tilbakevendende spørsmålet i alle livssituasjoner er "What's in it for me?".
- Primadonnaen er ofte mobil.
- Det blir stadig flere primadonnaer, og de blir stadig viktigere for virksomhetene. Flere og flere alminnelige arbeidstakere får primadonnatrekk.

Særlig høy primadonnafrekvens finnes blant yngre akademikere, i profesjonssterke organisasjoner, og blant leger, forskere og kunstnere. Det ligger i profesjonenes natur at man i sitt virke skal treffe selvstendige beslutninger, og at man er kvalifisert til å ta disse beslutningene. For enkelte blir det da utenkelig at det overhodet finnes områder hvor de ikke skulle ha beslutningsmyndighet og hvor andre bør ha innflytelse.

Goldsmith hevder videre at mange ledere har primadonnatrekk. Han peker på det dilemmaet det er at flere av de egenskaper og resultater som gjør at vi utnevner folk til ledere, gjør dem uegnet til å utøve ledelse. Primadonnalederen beskrives å ha 360 graders autisme, som betyr at vedkommende er døv overfor annet enn rent faglige innspill fra overordnede og medarbeidere.

Flere har uttalt seg om de spesielle utfordringene som ligger i å lede primadonnaene; Johan Peter Paludan, direktør ved Institutt for fremtidsforskning

(Danmark) siteres av Schulz; den store ledelsesutfordring er å være god til å lede uten at det sees. Han fremhever 6 sentrale roller lederen kan ha;

1. være den som yter omsorg for primadonnaen slik at han ikke arbeider for mye, og ellers har det bra,
2. være agent for primadonnaen og legge til rette for utvikling deres kompetanse ytterligere
3. være terapeuten når primadonnaen er presset av overarbeid og stress, og har behov for en samtale partner
4. være "applaudør" som roser primadonnaen og holder motet og selvtilliten oppe,
5. inneha morsrollen ved å være den som styrer alt indirekte, uten at noen merker det,
6. være rollebesetter - den viktigste funksjonen hvis man har et lag med primadonnaer som man vil få til å jobbe sammen.

Goldsmith (11) hevder at det er to virkemidler som virker spesielt dårlig i forhold til primadonnaen og seks som kan ha effekt. Formell autoritet respekteres ikke, og trusler om negative sanksjoner virker kontraproduktivt. Dersom man skal lede primadonnaen i ønsket retning, vil faglig argumentasjon oftest være den mest virkningsfulle. Goldschmidt går så langt at han sier at fagligheten ofte er det eneste hull som finnes i primadonnaens kommunikasjonsfiltre, noe som gjør det svært vanskelig å etablere god ledelsesrelasjon for ledere med annen fagbakgrunn. Utfordrende mål og samarbeid med unnværlige kolleger er også viktig for primadonnaens innsats. Primadonnaen er påvirkelig for eksempelets makt, dette kan utnyttes positivt av ledere som selv har primadonnatrekk. Fordi primadonnaen lett opplever reelle eller innbilt krenkelse av sin forfengelighet blir det viktig med personlig konfliktintervensjon og normer for akseptabel konfliktatferd. Til slutt fremheves talentpleien, men det understrekes at denne ikke må innebære aksept av asosial atferd.

Om makt

Lederskap kan sees på som utøvelse av makt.

Makteteorien misjon er å hjelpe oss forstå hvordan man kan få andre til å gjøre det vi vil når de ikke vil det selv.

Fredrik Engelstad (17) diskuterer i sin kronikk "hjernekraft får gjerne makt-kunnskap og makt i arbeidslivet" hvordan en forståelse av forholdet mellom makt og kunnskap kan overføres til organisasjoner.

"Foucault (1975) karakteriserer makt som måter "visse handlinger påvirker andre handlinger." (183:219).

I tillegg beskriver han hvordan man formulerer begreper, snakker og tenker om verden (Diskurser (Foucault, 1970) utgjør en annen kilde til makt; definisjonsmakt.

Hvis den ansatte kun innehar generell kunnskap, foreligger det ikke et maktforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. En mulighet for makt ligger likevel, i følge Engelstad (17)2001 i muligheten for å regulere markedet gjennom kollektive strategier som fagforeninger. Disse kontrollerer tilbudet av kompetent

arbeidskraft. Står de i tillegg for videreutdanningen, forsterkes makten til profesjonene ytterligere (Eksempel Den Norske Lægeforening). Hvis kunnskapen er overført arbeidstakeren gjennom opplæring på arbeidsplassen skapes et maktforhold i en interessekonfliktsituasjon (man vil ikke at kunnskapen skal overføres til konkurrenten).

Hernes (8)(1975) definerer makt slik; En aktør A har makt over aktør B i den grad han kan kontrollere begivenheter eller tilstander som B har interesse i. Av dette følger at makten A har, er avhengig av de alternativer B kan velge mellom. (Han kan faktisk slutte i bedriften.)

Makt kan defineres som de potensielle muligheter til å øve innflytelse på hvordan makten utøves i forhold til lederskapets effektivitet. (French og Raven 1959, French og Raven 1960).

I Norge er vi ganske tolerant overfor usikkerhet og vi har liten maktdistanse. (Det er liten grad av maktdefinert forskjell mellom leder og underordnet). (Haukedal, (8).)) Dette vurderer han som en gunstig kombinasjon når det gjelder å ta sjanse og å utforme små flate organisasjoner.

Makten som man innehar som leder kan inndeles i posisjonsmakt og personlig makt. Posisjonsmakt er den makten man har i kraft av sin stilling i organisasjonen (legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt), mens personlig makt forstås som den makt individet har i kraft av sine personlige egenskaper (ekspertmakt, referentmakt).

Haukedal viser til at forskningsresultater tyder på at mengden makt ikke er så viktig som lederens evne til å bruke makten lederen har, ved å etablere klare målsettinger og legge arbeid i planlegging. Videre mener han at grad av makt er avhengig av situasjonen og at effektive ledere baserer seg på personlig makt heller enn posisjonsmakt.

Det vil si at de ikke spiller på sin formelle stilling og krever lydighet, men "spiller medarbeiderne gode " (Eggen, Godfotteorien) ved "og reduserer statusforskjeller for å gi medarbeiderne en følelse av trygghet, selvrespekt og kompetanse.

I kunnskapsorganisasjoner ligger makten ofte i den uformelle maktrelasjonen som ligger i at man har en naturlig autoritet grunnet personlighet og faglig ekspertise.

Generelle og lokale former for kunnskap er i stor grad overlappende mener Engelstad 2001. Dette kan komme til uttrykk i lønnsfastsettelse, og kunnskapsrike medarbeidere får makt fordi at deres kunnskap er så ettertraktet på markedet at det er billigere å betale høyere lønn enn å lære opp en ny medarbeider. Den andre veien skaper arbeidsgiver et lojalitetsbånd (makt) til arbeidstakeren ved å verdsette ham.

I kunnskapsbedrifter har de ansatte kunnskap om sitt arbeid som ledelsen ikke har. Den ansatte får en spesiell maktstilling når det er vanskelig å vurdere om de arbeider effektivt og når det er komplisert for ledelsen å vurdere resultatet. For eksempel kan helsepersonell argumentere ut fra pasientens interesser og ikke bare sine egne.

Modellmakt er beskrevet av Stein Bråten (1973) som en leders evne til å organisere kunnskap på et felt og få andre til å oppfatte det på samme måte.

Engelstad mener kunnskap er makt fordi den er en underdimensjonert ressurs som en aktør kontrollerer og en annen har interesser i å utnytte.

Han konkluderer med at kunnskap gir makt, men uten motivasjon er kunnskapen død som ressurs. Den som skal motivere andre, må begrense sin egen utøvelse av makt.

Riktig bruk av makt krever at lederen har sosial intelligens, forståelse for regi, timing og kommunikasjon, evne til å skape relasjoner og evne til å definere virkeligheten for sine medarbeidere. (Grund, 2006)

Gary Yukl skriver i "Leadership in Organizations, 2002" at påvirkning er kjernen i lederskap. For å være en effektiv leder er det nødvendig å kunne påvirke folk. Og for å forstå hva det er som gjør ledere effektive er det nødvendig å analysere det komplekse vevet av maktrelasjoner og påvirkningsprosesser som er i alle organisasjoner. Slik Yukl bruker begrepet makt dreier det seg om en persons kapasitet til å influere på atferden eller holdningene til en eller flere andre personer. Det er mange ulike typer makt, og en person kan ha mer av noen typer enn andre typer. Han framhever også at det kan variere over tid hvor mye makt en person har. Han ser på makt som en dynamisk variabel som endrer seg etter som forholdene endrer seg.

Yukl poengterer at forsøk på å påvirke andre lykkes i varierende grad og skiller mellom å "følge fullt ut" (forpliktelse, commitment), føye seg og vise aktiv motstand.

Autoritet dreier seg om de formelle rettighetene som er knyttet til bestemte posisjoner i en organisasjon, og når denne autoriteten benyttes har den underordnede plikt til å adlyde. Når en leder benytter seg av sin autoritet er det den legitime makten sin som hun benytter (se nedenfor).

Makten som man innehar som leder kan inndeles i posisjonsmakt og personlig makt (Bass, 1960, Etzioni, 1961, sitert av Yukl).

Posisjonsmakt er den makten man har i kraft av sin stilling i organisasjonen. Denne kan inndeles i legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt, informasjonsmakt, økologisk makt (French og Raven, 1959, sitert av Yukl), mens personlig makt forstås som den makt individet har i kraft av sine personlige egenskaper (ekspertmakt, referentmakt).

Posisjonsmakt:

- Legitim makt -
 - Den formelle makten som en leder har i kraft av sin posisjon i organisasjonen. Ledere på et høyere nivå har gjerne mer legitim makt enn ledere på et lavere nivå.
- Belønningsmakt
 - Hvor mye belønningsmakt en leder har er avhengig av i hvor stor grad hun faktisk har råderett over ressurser/belønninger.

- Tvangsmakt
 - En type posisjonsmakt som er vanskelig å benytte og som kan ha uheldige sideeffekter.
- Informasjonsmak
 - Innebærer å ha kontroll over informasjon.

Personlig makt:

- Ekspertmakt
 - At en har relevant kunnskap og ekspertise og den underordnede antar at lederen vet best.
- Referentmakt
 - Innebærer å påvirke underordnede fordi en er godt likt og blir sett opp til.

Det har vært utført mange undersøkelser om virkningene av å benytte de ulike typene makt. Yukl konkluderer sin gjennomgang av disse undersøkelsene med at det synes som effektive ledere mest benytter ekspert- og referentmakt, dvs. personlig makt, for å påvirke sine underordnede. Han diskuterer også hvor mye makt ledere bør ha (og benytte seg av). Uttrykket "makt korrupperer" er naturlig å knytte til overdreven bruk av posisjonsmakt. I det hele mener Yukl at en leder bare bør ha/benytte moderat posisjonsmakt. Og en passe kombinasjon av personlig makt og posisjonsmakt øker sannsynligheten for suksess.

Påvirkning

Vårt forhold til å benytte oss av autoritet preges av betraktningen om at den som skal motivere andre, må begrense sin egen utøvelse av makt.

Påvirkning er kjernen i lederskap (9). For å være en effektiv leder er det nødvendig å kunne påvirke de andre. For å forstå hva det er som gjør ledere effektive er det nødvendig å analysere det komplekse vevet av maktrelasjoner og påvirkningsprosesser som er i alle organisasjoner.

Yukl gjennomgår også forskning på ulike typer atferd som kan påvirke andre der grunnlaget for påvirkning ikke direkte har utgangspunkt i maktforholdet. Den mest vanlige formen for påvirkning er en enkel anmodning om å gjøre noe basert på legitim makt. Det er bare under de best tenkelige betingelser at en slik anmodning resulterer i forpliktelse (*commitment, fornorskes av oss til kommitment*). Det er som oftest nødvendig å benytte andre typer påvirkningsatferd som kalles proaktiv påvirkningstaktikk, og Yukl definerer 11 ulike typer, blant annet rasjonell overtalelse og emosjonell eller verdibasert appell. Han påpeker at effektiviteten til ulike typer påvirkningstaktikk er forskjellig, og om påvirkningen lykkes eller ikke blir påvirket av flere ulike situasjonsfaktorer. Og uansett kan hvem som helst taktikk resultere i motstand hvis den ikke benyttes på en kyndig måte, eller hvis den blir benyttet for en forespørsel som er upassende eller uetisk. Yukl konkluderer med at studiet av påvirkningsatferd i enkeltepisoder har gitt nyttige kunnskaper. Imidlertid savnes det en mer helhetlig forståelse av de gjensidige påvirkningsprosessene som skjer i relasjoner som utfolder seg og utvikler seg i organisasjoner.

Om grupper.

Alle våre tre case omhandler i større eller mindre grad vår relasjon til en eller flere grupper. Vi vil derfor gi en kort framstilling av en del av teorien som omhandler grupper og team. Framstillingen bygger i all hovedsak på kapittelet "Grupper og team" i Haukedals bok Arbeids- og Lederpsykologi (2).

Wermlund (1965) har definert en del kriterier som må være oppfylt for at en gruppe mennesker skal kunne sies å tilhøre en gruppe:

1. En sosial gruppe består av et antall mennesker som er sammen i et nettverk av sosiale relasjoner som kan beskrives, f. eks hierarkisk struktur, maktstruktur og kommunikasjonsnett.
2. Gruppemedlemskapet kan vises.
3. Individene i gruppen oppfatter seg som medlem av gruppen.
4. Gruppen har felles mål, og må samhandle for å nå målet
5. Innen gruppen eksisterer det normer som fastsetter visse handlinger og forbyr andre.

En sosial organisasjon inneholder flere grupper, og kan defineres som "et integrert system av innbyrds forbundne grupper som er dannet for å oppnå et gitt mål" (Krech, Cruthfield og Ballachey 1962).

Ledere og mellomledere har medlemskap i flere grupper, der de er overordnet i noen grupper og underordnet eller sideordnet i andre grupper. Via dobbeltmedlemskap blir de bindeledd mellom ulike grupper, og får derved til oppgave å representere, integrere, og koordinere ulike gruppeaktiviteter.

Det finnes en rekke forskjellige beskrevne typer av grupper:

1. *Primærgruppen* er kjennetegnet ved nære, varme og personlige bånd mellom gruppemedlemmene, og ved hyppig kontakt.
2. *Sekundærgruppen* har et mer upersonlig og formelt forhold mellom medlemmene, og gruppen har oppstått for å tilgodese spesielle behov.
3. *Formelle grupper* blir dannet og strukturert ut fra forhold utenfor gruppen selv.
4. *Uformelle grupper* oppstår spontant ut fra medlemmenes felles målsetning og interesser, og gruppen definerer selv struktur og funksjonsmåte.
5. *Medlemsgrupper* er grupper et individ er medlem av, f. eks. familie, fagforening, vennekrets.
6. *Referansegruppen* er individet ikke medlem av, men individet identifiserer seg med referansegruppens medlemmer, og ønsker å likne disse.

En gruppe kan karakteriseres i forhold til to hovedtyper av variable:

1. Strukturvariabler: Relativt stabile trekk ved gruppen, som normer, maktforhold, størrelse, kommunikasjonsnettverk, oppgavedeling
2. Prosessvariabler: Dynamiske forhold, som hendelser i gruppen, forhold til andre grupper og utenforliggende faktorer, innbyrdes følelser og relasjoner mellom gruppemedlemmene.

Maktstrukturen i en gruppe er svært viktig, i de fleste grupper er det forskjeller i status mellom de ulike gruppemedlemmene. I arbeidsgrupper og organisasjoner må man ta hensyn til at det vil forekomme både formell status, som er den status man innehar i kraft av sin tilhørighet/stilling/oppgave, og uformell status som individet har i kraft av sine personlige egenskaper. Formell og uformell status vil forekomme i gruppen samtidig, men trenger ikke være sammenfallende.

Gruppekohesjon er en betegnelse som beskriver graden av samhörighet mellom gruppemedlemmene. Dersom man tenker seg at hvert gruppemedlem har mulighet til å gjøre et ubegrenset antall valg, vil gruppekohesjonen defineres som "antall gjensidige valg dividert på totalt antall mulige gjensidige valg". Gruppekohesjon kan variere fra 0 til 1. En gruppe med høy kohesjon vil ha høy grad av konformitet, og vil ha vansker i forhold til kreativitet og oppfinnsomhet. Gruppen vil også ha lettere for såkalt gruppetenkning.

Kommunikasjonsstrukturen i en gruppe viser seg å ha betydning ut over virkningen den har på mengde, art, og effektivitet i informasjonsutvekslingen, den har også innflytelse på gruppens organisasjon, ledelse og moral. Haukedal refererer til Leavitts eksperimenter med ulike kommunikasjonsnettverk (1951). Resultatene antydte at personer sentralt i kommunikasjonsnettverket lettest tok lederskap i gruppen, og sentral posisjon var positivt korrelert til høy arbeidsmoral, tilfredshet og godt humør. Individene perifert i nettverket utviklet enten apati eller ble destruktive. Gruppemedlem som tidligere hadde scoret høyt på behov for uavhengighet, var særlig misfornøyd med perifer stilling i nettverket.

Haukedal hevder at grupper, lik enkeltindivider, kan være selektive i sin søking etter informasjon, og i sin tenkning være preget av stereotype oppfatninger og fordommer. Dette fenomenet kalles gruppetenkning, og defineres som "en måte å tenke på som kjennetegner personer i grupper med høy kohesjon, når de er så opptatt av å oppnå enstemmighet at deres kritiske sans lider av det".

Janis (1967) har oppsummert gruppetenkningen slik;

1. *Upåvirkelighet*: Gruppen mener den ikke kan feile, uansett odds.
2. *Rasjonalisering*: Gruppen rettferdiggjør egne planer, og ignorerer informasjon som ikke passer inn.
3. *Moral*: Det moralske aspektet ved gruppens beslutninger blir irrelevant, og det blir umoralsk å avvike fra gruppens avgjørelser.
4. *Stereotypi*: Motparten blir omtalt i enkle stereotypier, som umoralsk, svak, og dum.
5. *Konformitetspress*: Konformitetspresset øker, og informasjonen blir ensidig.
6. *Selvsensur*: Det høye konformitetspresset gjør at individet sensurerer bort egne, avvikende tanker.
7. *Tankekontrollører*: Enkeltindivider i gruppen som undertrykker og holder tilbake "upassende informasjon", og som anklager den som måtte avvike.
8. *Illusjon om enstemmighet*: Motforestillinger kommer så sjelden til uttrykk at den enkelte tror at alle andre var enige.

Grupper forandrer seg i løpet av sin levetid. Tuckman (1965) utviklet en stadieteori, som beskriver gruppens utvikling som trinnvis i fem stadier;

1. *Forming*. Gruppens medlemmer definerer mål og utvikler prosedyrer. Man gjør seg kjent, definerer ledelse og roller. Medlemmene er reserverte og høflige, og prøver aktivt å finne sin rolle og oppgave.
2. *Storming*: Konflikter dominerer, dette skyldes uenighet i forhold til oppgaver, prioriteringer og ansvar, samt intern konkurranse. Gruppen kan ikke utvikle seg videre dersom det er enten for sterke eller for undertrykte konflikter.
3. *Norming*: Samarbeid og felles ansvar for gruppen utvikles. Det etableres normer for det videre arbeidet.
4. *Performing*: Gruppen er produktiv, arbeider effektivt og målrettet. Samarbeidet er preget av gjensidig avhengighet og løsningsorientering, man har en felles forståelse som gjør gruppen autonom, og derved overflødiggjør aktiv og kontrollerende ledelse.
5. *Adjourning*: De oppgaverrelaterte aktivitetene avsluttes, og samtidig opphører også den atferden som utviklet de sosiale relasjonene i gruppen. Kalles også "sørgestadiet".

Det er ikke enighet om team er annerledes enn andre grupper. Team har fått stor oppmerksomhet, fordi man antar at team kan være en spesielt nyttig form for gruppe, og at teamet har et høyere potensial for ytelse. Moorehead og Griffin (1998) beskriver teamet som en gruppe med et lite antall medlemmer som har komplementær ferdigheter, og som er opptatt av et felles mål og har ett felles utgangspunkt, og den enkelte er bevisst en gjensidig avhengighet. Colbjørnsen (2003) angir at behovet for fleksibilitet ved å svekke organisasjonenes funksjonelle enheter har vært blant de viktigste driverne for utviklingen av team. Særlig vellykkede team har vist seg å ha høy kompetanse og gode ferdigheter spesifikke for oppgaven og i mellommenneskelige forhold, de har utviklet kommitment, målkonvergens og teamfølelse. Vellykkede team går for gruppebasert belønning, der er innbyrdes tillit, og medlemmene har domenekunnskap og gode forbindelser til ytre nettverk.

Et gruppemedlem utvikler over tid gruppetilhørighet, og vurderer sin gruppe som "bedre" enn andre grupper. Det oppstår ofte konkurranse og rivalisering mellom grupper, og under konkurransen blir individene i gruppen knyttet sterkere til hverandre, kravene til konformitet og lojalitet øker, og personlige behov settes til side. Gruppens struktur og organisasjon styrkes, og ledelsen blir mer autoritær. Det skapes et fiendebilde av den gruppen man konkurrerer mot, og tendensen til gruppetenkning blir uttalt. Haukedal konstaterer at man "i denne situasjonen må regne med nokså utalte persepsjonsforstyrrelser i partenes oppfatning av hverandre". Om forhandlinger mellom gruppene sier han videre at forhandlingene ofte har en begrenset verdi i forhold til spenningsreduksjon og konfliktløsning, fordi man også i forhandlings situasjonen lider under de samme persepsjonsforstyrrelsene og kommunikasjonsvanskene. Forholdet mellom gruppene kan imidlertid bedres dersom de blir nødt til å bidra sammen for å oppnå et felles mål. Det er svært uheldig dersom det utvikles et "vinner - taper" forhold mellom gruppene. Kohesjonen kan da forsterkes i vinnergruppen, mens det i tapergruppen vil være vanskelig å forsone seg med tapet, og latente konflikter kan komme tilsyne, eller man kan utpeke syndebukker. I en heldigere situasjon kan tapet føre til at en gruppe må ta sine stereotyper opp til revisjon.

Av det overstående synes det klart at vi ikke kan reflektere over vårt forhold til enkeltindivider og vår egen ledergjerning uten samtidig å ta med i betraktningen hvilke grupper individet er medlem av, hvilken gruppetilhørighet vedkommende føler, og hvorvidt det er konflikter mellom disse gruppenes normer og kravene i vår egen organisasjon.

5) GYLDIGHETSOMRÅDER for teorien ifht historiene

Vi vil beskrive fellestrekkene i våre historier og diskutere dem i lys av teorier om kunnskapsledelse, maktteori og gruppeteori.

Historiene sett i lys av teorier om kunnskapsledelse og primadonnaledelse:
Persongalleriet i alle tre historiene består av ledere og kunnskapsmedarbeidere. Medarbeiderne har kunnskap som sin viktigste ressurs, og organisasjonen er avhengig av deres kompetanse. Medarbeiderne kan med rette karakteriseres som "gullsnipper", idet de har en ettertraktet spisskompetanse. Blant alle gullsnippene finner vi at både stjernen, arbeidsmauren og primadonnaen er representert.

Som ledere driver vi per definisjon kunnskapsledelse, fordi menneskelig atferd inngår både som produksjonsressurs og i selve produktet pasientene mottar, og helse "produseres" gjennom handling og refleksjon mellom flere personer. I tillegg til å være leder er vi selv "gullsnipper", eller har vært det inntil ganske nylig. Vi har alle et medisinsk fagansvar, og vi opplever at medarbeidernes kompetanse på deres spesialfelt overgår vår. Dette er medarbeiderne klar over, og i en av historiene demonstrerer stjernen sin suverenitet ved å nekte å dele kunnskap. Det vises tydelig at kunnskapsmedarbeiderens holdning til tverrfaglighet og ledelse i beste fall kan beskrives som lunken.

I de tre historiene, som i dagliglivet, trer primadonnaen klart fram. Våre medarbeidere oppfyller kriteriene; De er fremragende fagpersoner med helt unik kompetanse, de er egosentriske og anerkjenner i liten grad formell autoritet. De opptrer som uformelle ledere, og i historiene utfordrer de vår posisjon.

Vi føler at vi fremtrer utydelige og passive i situasjonen - at vi ikke tar ledelsen. Men for å vurdere om dette er riktig, må vi stille spørsmål om hva slags lederrolle vi ønsker å ha, og hvilket lederideal vi bærer på. Mange av våre tidligere ledere var stjerner og primadonnaer, valgt på grunn av faglige kvalifikasjoner og ikke på grunn av personlig kompetanse. De var primært interessert i lederstillingens faglige innhold, og mindre i personalledelse, de var engasjerte i profesjonen i større grad enn i organisasjonen, de var beslutningssterke og samtidig lite lyttende. Vi må hver og en avgjøre om disse lederne fremdeles preger oss.

Henrik Holt Larsen beskriver tilstanden som "ledelsesfattigdom"; "det er ikke lett å lede kunnskapsmedarbeidere som ikke er tilhengere av å bli utsatt for ledelse, kunnskapsmedarbeideren er ikke nødvendigvis gode ledere selv - og får kanskje ikke lov til å være det, fordi medarbeiderne reagerer negativt på det".

Hvis vi ser på hvilken rolle vi inntar i historiene blir bildet straks lysere, vi forsøker oss som rollebesetter og terapeut, vi yter omsorg, og er agent og mor. Vi trekker ikke frem vår formelle autoritet, og vi forsøker å anspore ved å bruke faglig

argumentasjon. Slik benytter vi ubevisst mange av de rollene og påvirkningene Paludan og Goldschmith anbefaler. Vi smyger og lirker, og har ikke hatt kunnskap om at dette kan være akseptabel metodikk i ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Dersom vi skjeler til teorien om situasjonsbasert ledelse får vi ytterligere støtte for vår "forsiktige" tilnærming. Medarbeidere har høyere grad av modenhet, de aksepterer ikke høy grad av oppgaveorientert atferd, dette oppfattes "detaljstyring". I en av historiene bryter leder med etablert praksis som omfattet medbestemmelse (participation) og konsensus, og går over til "telling" (ordre). Dette fører medarbeidergruppen inn i krise, og koster betydelig lojalitet. Også opphetet diskusjon om faglig beslutning i en av de andre historiene kan tolkes som opprør mot opplevd oppgaveorientering.

Historiene er ikke spesifikke nok i sin beskrivelse av kunnskapsmedarbeidernes modenhet til at vi kan uttale oss om høy eller lav grad av relasjonsatferd vil være mest effektivt.

Historiene sett i lys av teorier om makt

Gullsnippene og primadonnaene i historiene vurderes å besitte personlig makt i form av ekspertmakt. Dette fordi de innehar den faglige spisskompetansen som virksomheten er helt avhengig av. Flere av dem har også opparbeidet seg betydelig referentmakt ved at de blir sett opp til av medarbeiderne i virksomheten og kanskje også av oss ledere.

Innimellom kan vi oppleve at kunnskapsmedarbeiderne har atskillig mer makt enn det vi som formelle ledere har, jmfør uttalelsen til sykehusdirektør Helge Kjersem ved Herlev universitetshospital (15); "All makt ligger til fagmiljøene".

Vi har som ledere posisjonsmakt og vi bruker i noen grad den legitime makten (formelle makt) som vi har i kraft av vår posisjon i hierarkiet. Vi har også belønningsmakt og informasjonsmakt, mens tvangsmakten benytter vi i liten grad fordi vi har motstand mot å bli for autoritære.

I historie 3 ser vi at når lederen tar i bruk for stor grad av posisjonsmakt (ved å holde igjen informasjon og deretter gi ordre til gruppelemmene) bryter kommunikasjonen i gruppen sammen og resulterer i betydelig lojalitets- og tillitstap. Krisen gruppen sto overfor var på dette tidspunkt så stor, at gruppeleder skiftet stil fra brobygging til hevdende påvirkning stil, og tok i bruk megafon ledelse (Grund (2)).

Informasjonsmakten hos lederen og deler av gruppen som er dennes nærmeste, er stor. Dette gjelder spesielt enkelte stjerner og primadonnaer, og det kan grunnet subgrupperinger, eller mistanke om slike, komme til tvil om informasjonsmakt utøves i større grad enn hva som er realitet som i historie 2.

I historie 1 og 3 opprettholder primadonnaen sin posisjon ved å bruke informasjonsmakt i det de vegrer å dele informasjon og kunnskap.

I Historiene bruker forfatterne gjennomgående en påvirkningsstil preget av brobygging.

Historiene sett i lys av Gruppeteori

De tre historiene beretter alle om vår usikre håndtering av kunnskapsmedarbeiderne når disse er forventet å fungere i gruppesammenheng. Det kan derfor være hensiktsmessig å lete etter fellestrekk ved de gruppene vi beskriver, og deretter se om teorien om grupper og gruppedynamikk kan gi oss større innsikt i hendelsene.

Samlingen av kunnskapsmedarbeidere i historiene fyller kriteriene for å være en gruppe; de utgjør et nettverk av sosiale relasjoner som kan beskrives av hierarkisk struktur, maktstruktur og kommunikasjonsnett.

Gruppemedlemskapet kan vises og individene i gruppen oppfatter seg som medlem av gruppen. Gruppen har felles mål, og må samhandle for å nå målet. Innen gruppen eksisterer det normer som fastsetter visse handlinger og forbyr andre.

De beskrevne gruppene er formelle sekundærgrupper, forholdet mellom gruppemedlemmene er helst upersonlig og formelt, og gruppene ble dannet for å tilgodese spesielle behov oppstått utenfor gruppen selv.

Vår posisjon i gruppen er ulik. Kun en av oss er leder i gruppen, de to andre har i denne sammenheng en dobbeltrolle som mellomleder, idet de er leder for enkelte av gruppemedlemmene, og underordnet eller sideordnet andre. Det er vår oppfatning at vi i rollen som mellomleder representerer oss selv og gruppen vi kommer fra, og at det blir vår oppgave å integrere og koordinere gruppeoppgavene som angår vårt felt. Historiene reflekterer en frustrasjon over at dette synet ikke alltid deles, og over at vi lett kommer i "skvis" mellom kryssende hensyn.

Lederen av gruppen er definert i alle historiene. Den formelle status til de ulike aktørene er likeledes klar. Gruppene inneholder i tillegg individer med sterk uformell status, dette er individene klar over, og oppfører seg til tider slik at det kan oppstå tvil om ledelsen.

Det foreligger en implisitt forventning om høy gruppekohesjon. Den ene gruppen har endatil avtalt konsensus om alle viktige beslutninger. Det oppstår uro i gruppene ved divergerende oppfatning, og man har vansker med åpen diskusjon. Kun få deltar. Noen diskusjoner blir dermed holdt utenfor gruppen, eller forsøkt skjermet fra gruppen. Gruppene har ikke noen oppmerksomhet rettet mot de farer som ligger i høy kohesjon, det foreligger ingen bevisst aksept for at konformitet, gruppetenkning, og lav kreativitet kan være konsensuskravets uønskede følgesvenner.

Kommunikasjonsstrukturen i gruppene er ikke entydig beskrevet. Likevel inneholder historiene eksempel på at sentrale personer i kommunikasjonsnettverket får høyere uformell stilling i gruppen, og enkelte bruker også denne posisjonen til å stoppe informasjonsflyten slik at andre blir isolert. De perifere i nettverket er enten kritiske, destruktive eller apatiske. Medarbeideren med primadonnatrekk trives særlig dårlig utenfor rampelyset, og begynner å gå sine egne veier.

I hvor stor grad det forekommer gruppetenkning i historiene våre synes vi det er vanskelig å vurdere. En av gruppene ble utsatt for et betydelig press, og muligheten for gruppetenkning er absolutt til stede, særlig fordi gruppen hadde en høy grad av kohesjon. Det er også nærliggende å spekulere på om enkeltindivider i de to øvrige gruppene var preget fordommer og stereotypiske oppfatninger dannet i annen gruppesammenheng, og at disse oppfatningene hindrer deres deltagelse og bidrag i den nye gruppen. Medlemskapet i profesjonsgruppen eller den lokale gruppen kan prege enkeltpersoner i så stor grad at de ikke klarer å identifisere seg med aktuell struktur.

Gruppene våre er temmelig unge, og beskrives alle i "storming" fase. Det finnes en oppfatning av hvordan man bør oppføre seg i forhold til gruppen, likevel blir normen stadig brutt, det oppstår diskusjoner, egenrådige handlinger, og til dels renkespill. Enkelte ønsker seg mer makt og høyere status i forhold til leder. Igjen foreligger det ingen kunnskap om at dette er et naturlig stadium i gruppedannelsen, som ledere blir vi usikre og føler oss utfordret.

En av gruppene kommer over i "performing" fase, men preges av at de underliggende konfliktene fra forrige fase ikke var løst.

Ingen av gruppene kan kalles for vellykkede team. Gruppene består av personer med komplementære ferdigheter, de har et felles mål og et felles utgangspunkt, hvorvidt den enkelte er bevisst en gjensidig avhengighet er mer usikkert. Det mangler også noe på kommitment, målkonvergens og teamfølelse.

Teamfølelsen er størst i den av gruppene som opplevde størst konkurranse fra annen gruppe. Da presset utenfra økte ble gruppens organisasjon og struktur styrket. "Konkurransen" med rivaliserende gruppe er betydelig tonet ned, men ikke løst, det blir derfor vanskelig å uttale seg om "vinner-taper"- relasjonen. De samme fenomener utspiller seg dessuten også i den ene subgruppen i historie 3.

Gruppen i historie 2 har stor grad av måloppnåelse når det gjelder tema som er felles, men når det kommer til anliggender hvor de opprinnelige gruppene må konkurrere om for eksempel ressurser, preges gruppa av hovedantagelser (basic assumptions) preget av "fear, fight, flight", og man kommer lett i den paranoide schizoide posisjon. (Bion, (16)).

Kommunikasjonen er mye preget av usikkerhet og spenninger knyttet til hvilke roller og status gruppe-medlemmene skal ha. Underliggende intern konkurranse/rivalisering kommer opp i blant og skaper stor usikkerhet og uro. For eksempel i historie 1 kommer dette tydelig til uttrykk ved at det kan være vanskelig å holde på tema lenge nok til å få fullført diskusjonen, og diskusjonen opphører når en konflikt oppstår. Det er viss grad av "vi-følelse", men den stikker ikke særlig dypt.

6) IMPLIKASJONER FOR MIN LEDERPRAKSIS/MIN LEDELSE

I innledningen lurte vi på: Er vi konfliktsky eller taktiske?

Vi har sett på den status kunnskapsmedarbeiderne har på bakgrunn av deres naturlige autoritet (som de har som følge av sin personlighet og faglig ekspertise), og hvordan dette kommer til uttrykk. Disse utmerkede fagpersonene har ofte lite sansen for ledelsesfunksjonen, og ser denne i beste fall som et nødvendig onde. Dette er vi klar over. Vi har derfor lagt oss til en "fredelig" lederstil, der vi i liten grad spiller på formell posisjon og autoritet.

Teorien har fortalt oss at vi som ledere bør være mer bevisste på maktpillet - hvilken type makt vi benytter, og om den anvendte formen for makt er egnet i situasjonen. Vi blir rådet til å først og fremst å benytte personlig makt, det vil si ekspertmakt og referentmakt, i vår håndtering av kunnskapsmedarbeideren. Dersom vi faller for fristelsen til å benytte posisjonsmakten når vi heller skulle ha benyttet vår personlige makt, er det stor sjanse for at vi ikke oppnår det resultatet vi ønsker.

Vi har sett at vår legitime posisjonsmakt som ledere kolliderer med medarbeiderens ekspert- og profesjonsmakt. Forfatterne har likevel den fordel at vi har solid fagkompetanse og selv kan kalles gullsnipper. Vi har ekspertmakt, men gullsnippene og primadonnaene har mer spisskompetanse på sine spesialområder. Vi har også personlig makt i form av referentmakt, samt den informasjonsmakt det innebærer å sitte i sentrale posisjoner. Når vi til slutt legger til den makt som ligger i vår posisjon, ser vi at vi har en solid maktbase. Vi har nok makt til å kunne konkurrere med kunnskapsmedarbeideren, vi har rett type makt fordi vi tilhører faget og profesjonen, vi fyller Steine-utvalgets kriterier for ledere i sykehus.

I de tre historiene opplevde vi oss usikre på hvordan vi skulle bruke den makten vi har? Vi forstår nå at makt dreier seg om vår kapasitet til å influere på atferden eller holdningene til en eller flere andre personer. I det daglige vil nok kombinasjonen av ekspertmakt, informasjonsmakt og belønningsmakt være det mest effektive i vårt virke. Ved gjennomtenkt bruk av disse typene makt vil vi kunne gi plass til gullsnippene uten at vi selv trenger å vike.

Ved å unngå stadige maktkamper unngår vi dessuten å tape makt. Makt er en dynamisk variabel som endrer seg etter som forholdene endrer seg, det vil variere over tid hvor mye makt vi har. Vi bør sørge for å ha stor nok maktreserve den dagen vi virkelig må markere oss. Er situasjonen rett, kan vi være både autoritære og formelle, og overleve som leder. Men vi må ha respekt for at en slik tilnærming koster lojalitet fra kunnskapsmedarbeideren, og at en hyppig bruk vil svekke vår makt over tid.

Vi synes Grunds forståelse av at riktig bruk av makt krever at lederen har sosial intelligens, forståelse for regi, timing og kommunikasjon, evne til å skape relasjoner og evne til å definere virkeligheten for sine medarbeidere, samsvarer med det vi nå har erfart gjennom fordypning i teorien.

Å få kunnskapsmedarbeideren til å fungere i gruppesammenheng er en særlig utfordring - og vårt ansvar. Vi mener at gruppeteori har vært en nyttig tilnærming til historien, fordi den har gitt oss et mer dynamisk perspektiv. Vi har vært ensidig urolig for konflikt uten å være oppmerksomme for farene ved betingelsesløs enighet. Vi må søke balansen der kohesjonen er sterk nok til å fremme "vi"-følelsen uten at kreativiteten og den sunne kritiske sans svekkes. Oppskriften er ikke helt klar, men vi mener at vi ved å være oppmerksom på "bivirkningene" lettere vil kunne oppdage når det bære galt hen, slik at vi kan korrigere kursen.

Vi har heller ikke tatt inn over oss at først etter "Storming" kommer "Performing", og at vi ved å belyse heller enn å skjule de foreliggende interessekonflikter kan komme over i en langt mer konstruktiv fase. Det blir vår oppgave som leder å sørge for at diskusjonene skjer i gruppen og ikke utenfor. Det blir derfor særlig viktig å sikre kommunikasjonsnettverket slik at ingen føler seg isolert og perifer, dette kan virke preventivt ovenfor motstand og kontraproduktiv oppførsel i gruppen. Slik reduserer vi primadonnaens spillerom og mulighet for å følge sin egen agenda. Vårt mål blir å oppnå en kommunikasjonsform hvor man tåler uenighet, uten at dette drar arbeidsgiveransvaret og styringsretten i tvil.

Våre medarbeidere er modne mennesker som arbeider med komplekse problemstillinger. Teorien om situasjonsbasert ledelse anbefaler at vår lederstil bør være basert på samarbeid og delegering. Kunnskapsledelsesteorien fremhever også at delegering og liten grad av detaljstyring er mest effektivt. Dette stemmer med vår erfaring, vi finner at vi ved å være applaudører og inneha morsrollen (få ting til å skje uten at det synes for mye) kan oppnå vel så mye som vi kan ved hjelp av formell makt. Vi har også kommet fram til en oppfatning av at gullsnippen og primadonnaen trenger nærhet til ledelsen. Vi har muligens vært for respektfulle og distanserte, og dermed vist lite av det vi som helsearbeidere burde være gode i, nemlig vise omsorg og være terapeut.

Til slutt bør vi besvare vårt eget spørsmål med "Ja, vi har vært konfliktsky, og det har sannsynligvis vært taktisk riktig". I vår tilnærming har vi gjort mye rett, men uten å ha kunnskap om det. Derfor har vi følt oss usikre. Teorien har gitt oss et verktøy vi kan bruke i vår analyse av aktuelle hendelser, og gitt oss ny bevissthet. Vi konkluderer med at vi vil velge våre kamper med omhu, og at dette heretter er taktiske valg begrunnet i teoretiske betraktninger hentet fra kunnskapsledelse, og ikke et uttrykk for en unnvikende påvirkningsstil.

Det er vår overbevisning at situasjonsbetinget ledelse, med bruk av makt tilpasset situasjonen, og med differensiert maktanvendelse overfor ulike personer, er den form for ledelse som passer best på arbeidsplassene våre. Det er også den formen vi føler oss bekvem med.

"You can't live with 'em and you can't live without 'em. No, I'm not talking about the opposite sex. I'm talking about geeks,.. or knowledge workers". (Glen (21)).

7) REFERANSER

- 1) Grund, Jan; "Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses-og styringsutfordringene?", Magma 2-2006
- 2) Hellandsvik, Paul; Foredrag NTLN 290806
- 3) Haukedal, Willy; "Arbeids og lederpsykologi", 7 utgave, 2006, Cappelen
- 4) Statens helsedirektorat; "Håndbok i drift av psykiatriske poliklinikker", Faglig ledelse punkt 5.1
- 5) Sun Tzu; "The Art of War, 600 f. Kr."
- 6) Colbjørnsen, Tom; "Fleksibilitet og forutsigbarhet", Universitetsforlaget 2003
- 7) Drucker, Peter; "Managing Knowledge Means Managing Oneself", 2000
- 8) Førde, Olav Helge; Foredrag NTLN-2006
- 9) Albertsen, Goldschmidt, Holt Larsen, "Hvor svært kan det være?", Nyt fra Samfundsvitenskaberne 2005
- 10) Schulz Jørgensen, Annemette; "Kunsten å styre en primadonna", DJØF-bladet nr 4 2003
- 11) Goldsmith, Lars; "Ledelse i Danmark, Anklage og Forsvar", 2001
- 12) Yukl, Gary; "Leadership in Organizations", Pearson-Prentice Hall, 6. utgave 2006
- 13) Barker, Richard; "Human Relations" vol 50, no 3, 1997
- 14) "Pasienten først. Ledelse og organisering i sykehus". Sosial- og helsedepartementet. NOU 1997: 2.
- 15) Bråten, Stein; "Modell Monopoly and Communication", Acta, 98-10
- 16) Hernes, Gudmund; "Makt og avmakt", Universitetsforlaget 1975.
- 17) Engelstad, Fredrik; "Kunnskap og makt i arbeidslivet", kronikk i Makt og demokratiutredningen 2001
- 18) Kjersem, Helge; 12.10.06 i foredrag om sykehusledelse i praksis: "Den reelle makten ligger i fagmiljøene".
- 19) Bion, Wilfred R; "Erfaringer i grupper", Hanz Reitzels forlag 1993
- 20) Paludan, Johan Peter, Kommentar fra Fremtids orientering 3/2002
- 21) Glen, Paul; Leading Geeks: How to Manage and Lead the People Who Deliver Technology, Jossey-Bass; 2002.