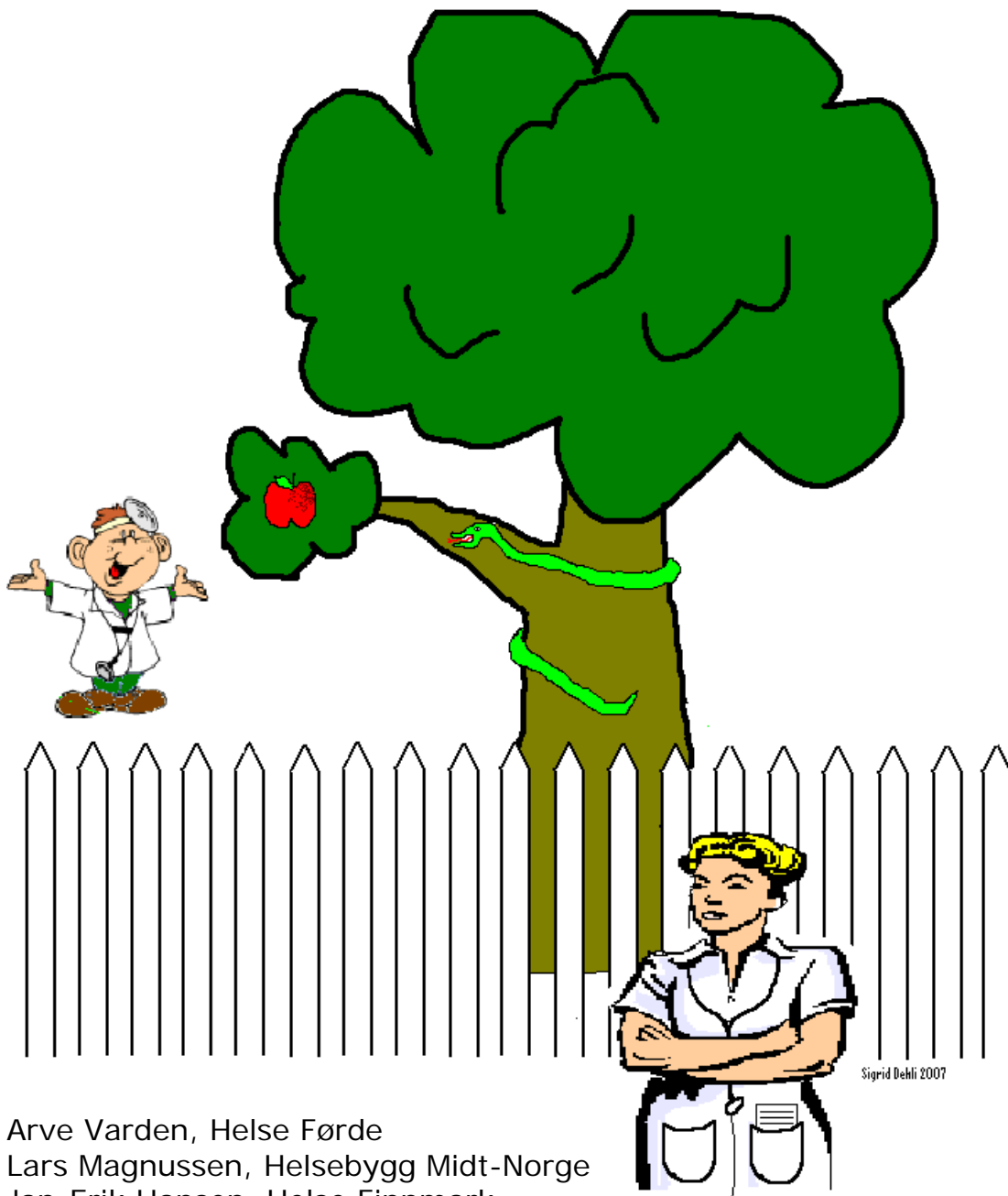


## FRIST MEG INN I LEDELSE!

Faglig integritet og samtidig lojalitet til ledelse – er det mulig i spesialisthelsetjenesten?



Arve Varden, Helse Førde  
Lars Magnussen, Helsebygg Midt-Norge  
Jan-Erik Hansen, Helse Finnmark  
Henning Garsjø, Sørlandet sykehus  
Wenche P. Dehli, Helse Nord-Trøndelag

Oppgave i topplederprogrammet høst 2007, kull 4

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>KAPITTEL 1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
	HISTORIEN "OPPLEVELSEN" .....	4
<b>KAPITTEL 2</b>	<b>HVA SIER TEORIER OM LOJALITET?</b> .....	<b>8</b>
	NÆRMERE OM LOJALITET, PROFESJON OG FAGLIG INTEGRITET .....	8
	LOJALITETSKONFLIKTER .....	10
	ER LOJALITET UAKTUELT? .....	11
	SAMSVAR MELLOM KARRIEREFREMGANG OG FORETAKETS MÅL .....	12
	VARIASJON OG STOR GRAD AV AUTONOMI .....	13
	RELASJONER .....	14
	SAMMENHENG MELLOM DEN PROFESJONELT ANSATTES VERDIER OG FORETAKETS OVERORDNEDE VISJON. ....	15
<b>KAPITTEL 3</b>	<b>HVILKE STRATEGIER HAR LEDEREN I FORBINDELSE MED LOJALITETSKONFLIKTER</b> .....	<b>18</b>
	SØRG FOR AT DET BLIR MEST MULIG SAMSVAR MELLOM KARRIEREFREMGANG OG FORETAKETS MÅL .....	18
	LAG ARBEIDSSITUASJONER DER DET ER VARIASJON OG STOR GRAD AV AUTONOMI .....	21
	FOKUSER PÅ RELASJONER .....	23
	FÅ FREM SAMMENHENG MELLOM DEN PROFESJONELT ANSATTES VERDIER OG FORETAKETS OVERORDNEDE VISJON.....	27
<b>KAPITTEL 4</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON – BETYDNING FOR OSS OG ORGANISASJONEN VI ER EN DEL AV</b> .....	<b>29</b>
	REFERANSER: .....	31
	STØTTELITTERATUR: .....	31

## Kapittel 1 Innledning

Utgangspunktet for oppgaven er fenomenet lojalitetskonflikt. Vi har fem historier som beskriver spenninger mellom ledere og medarbeidere, og hvor årsaken kan ligge i at leder og medarbeider føler seg forpliktet i forhold til ulike krav, mål og miljømessig kontekst. Artikkelen ”Krangel på høyt nivå” (DN 22.09.07) forteller at ansatte med høyere utdanning krangler mest med ledelsen og hverandre. Konflikter oppstår på grunn av høy prestisje og engasjement i faget. Interessesmotsetninger er sunt og utviklende, men hva gjør vi når det blir destruktivt og illojalt? Hvor går grensene for hva som er hva?

Vi vil se på hva som kan defineres som illojalitet kontra interessesmotsetninger som ivaretas på en lojal måte, i den hensikt å gjøre ledere bedre rustet til å forstå fenomenet. Vi spør hvordan ledelsen kan håndtere mellomledere med høy faglig autoritet og som ikke bidrar til å innordne seg organisasjonens vedtak og mål. Kunnskap om dette er forutsetningen for å bidra til en kultur hvor lojalitet til beslutninger er selvfølge. Å bygge en ”lojal” kultur betinger også kunnskap om hvordan man opptrer som leder for å oppnå det, men også kunnskap om hvordan man håndterer tendenser til/opplagte illojale holdninger/handlinger på en klok måte. Ledere må håndtere skillelinjene mellom illojalitet, uenighet, meningsytringer, hvor det også blant medarbeidere kan være ulike oppfatninger om hva som er hva.

På denne bakgrunn har vi kommet fram til følgende problemstilling:

*”Hvordan bidrar lederen til at mellomlederen opplever faglig integritet og samtidig er lojal overfor ledelsesmessige utfordringer og beslutninger?”*

Historien i denne besvarelsen beskriver en leder som opplever lojalitetskonflikt i forhold til organisasjonens mål og spilleregler både fra en mellomleder og ledelsen over seg. Vi vil i det videre arbeid ha fokus på lojalitetskonflikt i forholdet leder – mellomleder.

En av hendelsene som beskrives er en konflikt med utgangspunkt i høyde på et rekkverk. Det kan synes som en interesse konflikt som ikke har med fag kontra økonomi/andre ledermål, men vi mener det kan være et bilde på nettopp det. De faglige motivene trekkes langt, dette er en kjent måte å bruke faglige argumenter inn i små og store saker. Det som er sentralt her og

fellesnevner i ulike typer saker (også saker som ikke gjelder pasientbehandling direkte) er at man opplever det faglige hensynet som overordnet andre hensyn.

Konflikter – forstått som interessemotsetninger - er alltid til stede i en organisasjon. Det er i seg selv et sunnhetstegn. Lojalitetskonflikter oppstår når man ikke følger de gitte spillereglene i en prosess.

Grunnen til at vi ønsker å se nærmere på lojalitetskonflikt og håndtering av det, er at når denne type konflikter forblir uløst/løses i overordnet leders disfavør, så skaper det en atmosfære i organisasjonen som bidrar til mistro til ledere og oppsatte spilleregler. Det er på sikt ødeleggende for at organisasjonen skal fungere godt sammen og nå sine mål. Vi mener dette er spesielt aktuelt i sykehus.

### ***Historien "Opplevelsen"***

Sykehusutbygging og drift er en del av direktørens ansvar. Viktige beslutninger forankres i sykehusets avdelinger gjennom felles ledermøter i foretaket. Jeg har 8 avdelingsledere underlagt meg, deriblant Pål som historien omhandler. (Vi gjør oppmerksom på at Pål er en fiktiv person, dette er en syntese av flere historier). Eventuell uenighet mellom klinikkene kan løftes til direktøren. Ved behov utredes beslutningsgrunnlag gjennom at representanter fra ulike avdelinger deltar i arbeidsgrupper. Gruppene settes sammen ut i fra hvilke interesser som skal ivaretas. Disse gruppene gis mandat av direktøren, og det er lederne som gir sine representanter fullmakter til å ivareta avdelingens interesser. "Jeg" er klinikkleder, kvinne-og barnklinikken.

Tilbakevendende irritasjonsmoment er:

1. Hvordan løsninger som er akseptert av en arbeidsgruppe (eller til og med forankret i styringsgruppen) viser seg å bli møtt av nye krav fra Påls avdeling på et senere tidspunkt.
2. I hvor liten grad organisatoriske konsekvenser av valgene som er gjort er kjent og forankret i Påls avdeling.
3. Pål gjør ikke jobben sin i egen enhet når det gjelder driftsmessige oppgaver, styring og rapportering. Uansett hva han skal respondere på, så kommer svaret hans alltid i siste liten, eller det kommer ikke i det hele tatt.

Punkt 1 og 2 kan eksemplifiseres ved en liten sak som går på beslutning om høyden på rekkverk i Kvinne-barnklinikken. Rett før innflytting kom avdelingssjefen for barneavdelingen på besøk. Han mente at man verken kunne forholde seg til at byggeforskriftene gir bestemmelser om hvor høye rekkverk skal være (og her var de 20-40 cm høyere enn dette kravet), eller at representanter for driftsavdelingen og fra hans egen avdeling ikke hadde reagert på løsningene. Han mente at rekkverkene uansett var for lave, og krevde dem endret opp til 160 cm høye.

Kravet om rekkverk opp til 160 cm ble vurdert, men jeg avviste dette fordi det kostet 3 mill NOK og vanskeliggjorde vedlikehold/renhold. Videre vurderte jeg effekten som negativ for inntrykket av bygget og marginal for sikkerheten, bl.a. fordi høyden på rekkverk allerede var godt over det som er vanlig ellers i samfunnet.

Avdelingssjefen for barneavdelingen ga seg imidlertid ikke, og viste til at han hadde vært på besøk på Rikshospitalet hvor barneavdelingen er mer eller mindre innglasset. At rekkverkene ellers i Rikshospitalet er lavere enn i Kvinne-barnklinikken mente overlegen hadde mindre betydning. Han kjente også til et sykehus i USA som hadde innglasset alle åpninger – og mente dermed dette var en norm for barnesykehus. Avdelingssjefen konkluderte samlet sett at løsningen var uforsvarlig, at det er en betydelig risiko for uhell hvis høyden på rekkverket ikke økes, og ville ikke ta ansvar for å flytte inn/ta avdelingen i bruk uten at dette utbedres.

I forbindelse med barns aktiviteter vil det alltid være ulike oppfatninger av hva som er ”sikkert nok”. Jeg avviste fremdeles kravet fordi rekkverk/gelender er bygd i henhold til forskriftene og ut fra hva som var akseptert av sykehuset tidligere.

Etter en lang prosess besluttet direktøren å øke rekkverkshøyden. Begrunnelsen var heller uklar, men etter min mening var det underforstått at man ikke ønsket å ta denne konflikten med avdelingsledelsen ved barnklinikken når det var mange andre forhold som måtte på plass i forbindelse med flyttingen. Andre forhold kan her leses som mange andre avveininger mellom ideelle faglige standarder og økonomisk muligheter, eller om man vil; hensynet til enkeltsaker versus helhetsløsninger.

Det tredje irritasjonsmomentet er av mer hverdagslig art, og går på de mer vanlige lederoppavene Jeg forstår at Pål har mye å gjøre. Jeg kan og til en viss grad akseptere at han

prioriterer pasientene sine framfor mine "kjedelige" administrative saker. Likevel; det er jo Pål som sjøl har søkt om og takket ja til å være leder. Jeg har ikke presset han til dette. Når sant skal sies, så har jeg faktisk heller ikke ansatt han. Det ville jeg nok aldri ha gjort dersom stillingen hadde blitt lyst ledig i dag.

Pål vet utmerket godt at det å være leder i dag dreier seg om personalbehandling, fokus på aktivitet, produksjon og ikke minst oppfølging av økonomiske styringsdata.

Jeg hadde trodd det ville bedre seg noe når han fikk mindre ansvar, bærbar PC og hjemmekontor. Så langt har jeg ikke sett noen bedring. Når jeg tenker meg om, så har jeg faktisk ikke sett noen endring i det hele tatt. Rart ingen har gjort dette før. En har antagelig vært redd for å miste en dyktig fagperson.

Det er jo egentlig rart at Pål som er så dyktig på sine fagområder alltid kommer i en situasjon der andre blir forbannet på han. På alle områder er han på etterskudd. Det vil ikke forundre meg det minste om han i sin "outlook" har langt over hundre ubesvarte e-poster.

Jeg hadde og til en viss grad skjønt det viss det bare var i forhold til mine administrative saker at Pål ikke leverte "varene". Dessverre er det ikke slik. Jeg vet ikke hvor mange ganger jeg har fått klage på at Pål heller ikke leverer i forhold til sine underordnede. Etter at jeg begynte med å ringe ham jevnlig på kveldstid, så har han i alle fall gjort jobben overfor mine saker.

Det overrasker meg at Pål faktisk ikke skjønner at han ødelegger for seg selv ved å opptre slik han gjør. I stedet for å få gode tilbakemeldinger så opplever jeg at alle, uansett nivå, faktisk rister på hodet hver gang hans navn blir nevnt. Utsagn som; "det hjelper ikke å sende e-post til Pål han svarer aldri likevel". "Kan ikke du som hans sjef ta kontakt med Pål for å få han til å svare" eller "du må da vite det at all korrespondanse i linja stopper opp hos Pål". Til og med fagforeningene gir åpent uttrykk for misnøye med Pål. Når det tas opp med ham, så virker det ikke som Pål lar seg merke med dette i det hele tatt.

Kanskje jeg bør fjerne Pål som avdelingsleder?

Jeg må vurdere dette nøye. Avdelingen har faktisk ikke råd til å miste fagpersonen Pål heller.

Konsekvensene i f eks rekkverk-eksemplet er todelt:

Det mest frustrerende fra mitt og mine medarbeideres syn er at en omfattende medvirkningsprosess blir lagt til side fordi en leder kommer inn i siste øyeblikk og ikke føler seg bundet av de prosesser hans medarbeidere/underordnede har vært med på. Lojaliteten forstått som gjensidig respekt for spilleregler, mellom ledere og i en hel organisasjon blir satt på prøve.

Det er lett å si at ledelsen ikke skulle åpnet for ny prosess og beslutning i rekkverksaken. Når det likevel ble gjort, er spørsmålet hvordan det kunne blitt gjort på en annen måte. De egentlige deltagerne ble satt på sidelinjen, og saken fikk helt nye aktører. Det nye innspillet fikk form som et ”kupp”.

Det opplagte svaret er at en ny prosess måtte gjennom samme linje som forrige gang. Man måtte begynne med å vurdere om de nye opplysningene/kravene var grunn god nok til å vurdere hele saken på nytt. Her burde makten til å godta eller forkaste nye innspill ligge hvis man skal få en konsistent beslutnings- og organisasjonskultur.

Den andre alvorlige konsekvensen er økte kostnader i denne saken som medfører mindre muligheter til å løse andre saker optimalt.

## Kapittel 2      Hva sier teorier om lojalitet?

For å belyse ”Hvordan bidrar lederen til at mellomlederen opplever faglig integritet og samtidig er lojal overfor ledelsesmessige utfordringer og beslutninger?” Vi har lagt vekt på å finne teorier som kan gi innsikt i hvordan fenomenet ”illojalitet” oppstår og arter seg.

Hvordan kan vi forstå ”illojalitet”, hva er ”differensialdiagnosene”?

Det er i hovedsak valgt teori med tanke på handlingsaspektet, for å beskrive hvordan lederen skaper en lojalitetskultur og hvordan han/hun håndterer illojalitet i den hensikt å bidra til at mellomleder utvikler lojale holdninger og utviser lojale handlinger. Teoriene som redegjøres for, vil danne utgangspunkt for drøftingen i neste kapittel. Innledningsvis i dette kapitlet gir vi en mer inngående forklaring på og avgrensning av problemstillingen.

### ***Nærmere om lojalitet, profesjon og faglig integritet***

*Definisjoner, avgrensninger, begrepsforståelse*

Sentrale begrep i problemstillingen krever nærmere definisjon og forklaring.

*Lojalitet* kan forstås som en solid og stabil gjensidig avtale, overenskomst eller forbund, på grunnlag av løfte om troskap. Gjensidighet er et sentralt ord. Det innebærer tillit og fordeling av ansvar. Lojalitet forstått som ”pålagt lydighet” trekkes inn i drøftingen, men er ikke vår forståelse av begrepet. ”Lojalitet er således ikke noe den ene part suverent kan pålegge andre,...” (Solbakk, 2002). Fremmedordboken (1991) beskriver lojalitet som *rettskaffenhets* og *redelighet*. Målet må være at lojalitet til ledelsesmessige utfordringer og beslutninger utøves som en bevisst, overveid handling, selv om en mellomleders hovedmotivasjon ikke ligger der.

*Profesjon* blir i Fremmedordboken beskrevet som definisjon på et *yrke*, *næringsgren* eller et *håndverk*. Profesjonalisere vil således bety og gjøre et yrke til en profesjon. Likeså vil profesjonell bety en som hører til en profesjon (et yrke). Atle Jordahl har beskrevet følgende kjennetegn for en profesjon (Jordahl, 1996):

- Langvarig og spesifikk utdanning fra universitet eller høyskole
- Praktiske ferdigheter overlevert erfarne kollegaer
- Offentlig godkjenning og beskyttet tittel



- Spesielle rettigheter og plikter i relasjon til det offentlige
- Sterk fagforening som overvåker yrkesutøvelsen gjennom et faglig/etisk regelverk.

*Faglig integritet* er satt sammen av ordene *faglig* og *integritet*. *Faglig* blir i ordboken (Samlaget, 1986) beskrevet som et *avgrenset felt* eller *noe sammenføydd*. Det står i nær sammenheng med profesjonsforståelse, fordi der er faget det sentrale. *Faglig autonomi* er et annet begrep som blir sentralt. Det går ut på at en fagperson anvender sitt fag på en konkret sak, og etter beste skjønn avgjør denne saken etter profesjonelle standarder. Det antas at det kan oppstå en motsetning mellom den lojalitet som er nødvendig i et byråkrati og den profesjonalisering som uttrykker faglig autonomi.

Legegruppen svarer etter vår erfaring til kriteriene for profesjon, faglig autonomi og integritet. Det legges til grunn en forståelse om at i en helseprofesjonells identitetsforståelse ligger lojaliteten og troskapen i forhold til den individuelle pasienten som et styrende premiss (World Medical Association, 1948), men at den ikke utgjør en motsetning til lojalitet til øvrige problemstillinger en organisasjon må befatte seg med (Dnlf, 1997).

*Leder* forstås som klinikkleder, ledernivået under direktør. Lederen innehar ikke pasientrettede oppgaver, eller direkte ansvar for enkeltpasienter. Lederen har systemansvar både når det gjelder fag, personal og økonomi.

*Mellomleder* forstås som ledernivået under ”leder”. Her definerer vi mellomleder som leder for en klinisk enhet. De underordnede er medarbeidere med kliniske oppgaver og pasientrettet fokus. Faglig utvikling og forskning kan også være viktige oppgaver, men ansvaret for individuelt rettet pasientbehandling veier tyngst. Selv har mellomlederen ofte en kombinasjon av lederoppgaver (delegert systemansvar for egen enhet) og pasientrettede oppgaver. Vi antar at medarbeiderne i enheten oppfattes som nærmeste ”kollegaer” og dermed det viktigste arbeidsfellesskapet til mellomlederen. Vi har valgt å la mellomlederen være en lege – de er den gruppen som svarer best til ”profesjonskriteriene” (Jordahl, 1996) og våre erfaringer i forhold til synlige lojalitetskonflikter i sykehus.

*Kontekstuelle forhold* forøvrig

De fleste av oss vil definere en sykehusorganisasjon som en kompleks organisasjon hvor vi har medarbeidere med forskjellig bakgrunn bla. i forhold til kjønn, alder og kompetansenivå.

Vi har medarbeidere som har tradisjon for å være sterkt lojale mot ledelsen og vi har medarbeidere som representerer den ”nye trend” og hvor individualisme preger den enkeltes valg i stadig sterkere grad. Denne variasjon i medarbeidergruppen gjør at man som leder må bidra til at organisasjonen ”bygges” på en annen måte enn å aksjonere mot medarbeidere som oppleves som illojale i de enkelte situasjonene.

Sykehus har en rolle i lokalsamfunnet, ofte er det en ”hjørnesteinsbedrift” med mange arbeidsplasser og berører derfor lokalpolitiske temaer. I tillegg er helse spørsmål er viktige for oss – derfor vil temaer som omhandler sykehus ofte berøre den enkelte innbyggers følelsesspekter. Mange medarbeidere kan raskt etablere allianser med lokalbefolkningen – særlig når spørsmål om nedleggelse eller endring av sykehusvirksomheten kommer på dagsorden.

*Ledelsesmessige utfordringer* forstås som systemansvar, dvs økonomistyring, fordeling av ressurser, sikre en hensiktsmessig organisering av personell og oppgaver, personalbehandling, pålagte kontroll/byråkratiske oppgaver, styring av aktivitet, utøvelse av medvirkning, utadrettede oppgaver, faglig systemansvar.

### **Lojalitetskonflikter**

Lojalitetskonflikter vil oppstå. Det kan føre til at en ansatt føler et motsetningsforhold mellom fri yrkesutøvelse i tråd med den ansattes profesjonelle faglige skjønn og organisasjonens behov for kontroll og styring. Dette blir særlig sett på som en utfordring fordi det kan rokke ved selve organisasjonens eksistensberettigelse, nemlig kvaliteten på de tjenester fagmannen yter sine klienter. Samtidig er det svært alvorlig for en organisasjon dersom medarbeidere ikke er lojale til beslutninger. Det vil føre til tvil om organisasjonen kan styres, og dermed svekke grunnlaget for bevilgninger. I offentlig sektor ser vi at lojalitetskonflikter oppstår når ressursene oppleves som knappe samtidig som behovet for økt produksjon stiger.

Vi vil i denne oppgaven konsentrere oss om hvordan vi som ledere møter lojalitetsproblematikken enten det dreier seg om forebygging av problemer eller handling når slike episoder skjer. Det er likevel naturlig å nevne noen eksempler på symptomer på de vanligste lojalitetskonflikter:

- *Uttalelser i media.* Utfordringen er å definere/avklare hvem som kan uttale seg i media og om hva. Hvor går grensen for når/hvordan det er illojalt å uttale seg?
- *Forholder seg ikke til den fastlagte prosess.* Begynner å agere etter at prosessen er gjennomført, før eller etter beslutning er fattet. Bringer ikke inn argumenter via representantene i prosessen.
- *Benytter kontakt med pasientgrupper* som så spiller inn argumenter som ikke framkommer i den ordinære prosess.
- *Beslutninger følges ikke opp.* En mellomleder er uenig i beslutningen og setter derfor ikke i gang handling i tråd med beslutningen
- *Viser gjennom handling og kroppsspråk at man er uenig i beslutning.*

*Lojalitetskonflikt* forstås her som lojalitet til eget fags/egen målgruppes interesser – kontra organisasjonens øvrige interesser. Grunnlaget for en konflikt vil ofte ligge i det. Når man for å ivareta faglige interesser bryter med spillereglene i en organisasjon defineres det her som en lojalitetskonflikt. Det er vanlig å hevde i ledelseslitteraturen at lojalitet mot bedriftens overordnede målsettinger er helt avgjørende for at bedriften skal lykkes. I følge Jordahl har denne påstanden ikke gyldighet i helsesektoren. Jordahl sier: *"Etter min mening må helsepersonell tillates å ha "dobbel" lojalitet."*

Jordahl begrunner dette med at legene(de profesjonelle) i tillegg til å være lojal mot institusjonen, også skal være lojale mot sitt fag og sine pasienter. I følge Atle Jordahl (Jordahl,2004) kan ikke de konfliktene som da oppstår og som ligger i sakens natur fjernes ved pålegg. De må løses ved at det utøves innsiktsfull ledelse, der helsepersonell får drøftet de dilemmaene de står overfor snarere enn å bli beordret til lojalitet.

### ***Er lojalitet uaktuelt?***

Flere forhold er sentrale når vi skal vurdere lojalitet i moderne organisasjoner. Det ene er at en rekke typer organisasjoner er mer ustabile enn før. Teknologier endres raskt, det globale markedet gjør at endringer også trenger seg raskere på. Bedriftene har svart med hyppige omorganiseringer og endringer i måten arbeidet legges opp på. Herav følger at bedriftene ikke lenger kan tilby den samme uforandrede rollen gjennom livet. Det andre er at også

arbeidstakerne har forandret seg, og ikke lenger nødvendigvis ønsker et livsvarig ansettelsesforhold.

For det tredje hevdes det at når langvarig tillitsfullt samarbeid blir uaktuelt, må menneskene tilpasse seg til dette ved å bli økonomisk kalkulerende også i alle relasjoner.

For det fjerde mener noen å se en trend med økende privatisering av livene våre, der rasjonaliteten i eget liv mer og mer er avhengig av den enkelte selv. Fellesskapet som forutsetning for lojalitet blir dermed irrelevant.

Av dette trekker man en slutning om at lojalitet er på vei ut, og er lite aktuelt i dag. Vi vil ikke ta utgangspunkt i en slik forståelse, derimot vil vi hevde at lojalitet er et sentralt og aktuelt begrep i menneskelig samhandling, men at det må fortolkes på nytt. Dette er på linje med to artikler som vi vil benytte i det følgende, av Carol Kinsey Goman og Lauren Keller Johnson. Spørsmålet er ikke så mye om lojalitet er uaktuelt, men hvordan kan vi i denne nye konteksten oppnå en bedre lojalitet? Johnson argumenterer for at det må skapes en ny balanse i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, som tar opp i seg endringer knyttet til forretningsliv, individer og profesjoner (L. K. Johnson, 2005).

Vi grupperer den videre diskusjonen rundt 4 strategier for bedre lojalitet, herunder tar vi også opp vesentlige innvendinger:

- Sørg for at det blir mest mulig samsvar mellom karrierefremgang og foretakets mål
- Lag jobber der det er variasjon og stor grad av autonomi
- Fokuser på relasjoner
- Få frem sammenhengen mellom den profesjonelt ansattes verdier og foretakets overordnede visjon.

### ***Samsvar mellom karrierefremgang og foretakets mål***

Dette er en strategi som svarer på utfordringen fra en individualistisk tilnærming der det bare er egen nytte som teller. Johnson anbefaler at organisasjonen spiller på lag med egeninteressen for å bygge lojalitet. Mark Buchanan hevder (Buchanan, 2000) at det økonomiske mennesket er å betrakte som uavhengige individer som treffer valg ut fra individuelle nyttehensyn. Nyttens blir definert til å være økonomisk nytte. I følge Rune Rønning (Rønning, 2005) kan det økonomiske mennesket derfor ikke være lojal, bare

kalkulerende. Det økonomiske mennesket er rasjonelt og søker fortjeneste. Lojalitet blir da noe man velger å gi, eller motta, ut i fra meningen om at lojaliteten er fortjent.

For å møte dette kan organisasjonen være nøye på å vise sammenhengen mellom ønskede faglige mål for organisasjonen og den enkeltes personlige utviklingsbehov. Dette krever at den ansatte må være mer direkte på egne mål og tilsvarende må lederen være åpen for å kunne diskutere langsiktige karrieremål. Mennesket har tross alt en livstids-horisont for egen utvikling, selv om tidshorisonten for den nåværende ansettelsen er kort. Det gjelder derfor å koble bedriftens behov til denne langsiktige horisonten for den enkelte. Da blir det en naturlig lojalitet.

Legegruppen er sentral innen helseforetak. Som eksempel på en profesjon er legene veldig nært "idealet". Legenes lojalitetsutfordring er dokumentert i legeetikken, der det bl.a. står "... *a physician shall owe his patients complete loyalty and all the resources of his science*" (International Code of Medical ethics). Mange vil således hevde at en leges fremste plikt og oppgave alltid har vært og skal være å ta vare på menneskelivet. Dersom organisasjonen skal oppnå legens lojalitet må den derfor uttrykke noe som blir opplevd som viktig og meningsfullt for legen. I den grad legen blir deltager i dette samspillet vil han sannsynligvis også være lojal til organisasjonen. Dette er et eksempel på hvordan vi praktisk får til å bygge en lojalitet ut i fra to ulike mål.

Edvard J. Giblin (Giblin, 1978) peker i denne sammenheng på følgende paradoks: "*Dersom de profesjonelle er mer lojale mot sine klienter enn mot sin organisasjon, kan dette vise seg å være denne organisasjonens viktigste styrke*". I dette ligger det at dersom klienten opplever at hans behov for faglig assistanse blir redusert p.g.a. organisasjonsmessige hensyn, vil han snarest finne en annen leverandør dersom et slikt alternativ foreligger. I sin streben etter å bli mer effektiv eller lønnsom kan altså denne type organisasjoner oppleve å miste troverdighet og renommé. Her vil en profesjonell medarbeider med meget sterk klientorientering gi organisasjonen en konkurransefordel i forhold til de ansatte som innordner seg. Dette er ikke en normal situasjon, men er et eksempel på at det er ulike målsettinger, og at det er viktig for organisasjonen å samkjøre disse målene best mulig. Og dette er en leders oppgave.

### ***Variasjon og stor grad av autonomi***

Det er naturlig å tenke seg at fagfolk liker å ha stor handlefrihet innenfor sitt fagområde.

Moderne organisasjoner har av flere grunner blitt "flatere", det betyr at det er store fullmakter

som gis den enkelte medarbeider. Profesjonene er kanskje den mest selvstendige gruppen av medarbeidere. Innen profesjonsstudier har denne sammenheng mellom oppgaver og lojalitet blitt tatt frem. Øyvind Wiborg (Wiborg, 2005) argumenterer for at det er en tvilsom motsetning mellom fagprofesjoner og byråkratier bygget på lojalitetsforhold. Innen mange organisasjoner skjer det en avbyråkratisering, mer makt og initiativ gis til den enkelte medarbeider. Når selvstendighet i oppgavene skal vurderes, bør det derfor foretas et skille mellom profesjonelle virksomheter og ikke-profesjonelle virksomheter, der profesjonelle virksomheter er en organisasjon med majoritet av profesjonelle yrkesutøvere. Profesjonelle virksomheter kan tilby yrkesutøvelse som bygger opp under profesjonsidentiteten samtidig som den ivaretar foretakets interesser. Dette gir muligheter for høy grad av lojalitet. Keller Johnson nevner eksempler på prosjektorganisering, der den enkelte gjennom prosjektene får mulighet til å utvikle seg videre og vise hva man kan klare. Dette motiverer ansatte, og motiverer til videre engasjement i bedriften. Og ettersom tiden går, vil den enkelte knytte sterke bånd til organisasjonen.

## ***Relasjoner***

Keller Johnson hevder at det er våre forhold til ledere og kollegaer som utgjør selve grunnlaget for å utvikle lojalitet (Johnson, 2005). En viktig årsak til at folk forlater en organisasjon, er dårlige relasjoner til ledere og kollegaer, hevdes det. Derfor må en leder i dag jobbe mye med å skape et godt forhold til sine medarbeidere, og mellom dem.

Kinsey Goman (Goman, 2004) legger også stor vekt på følelser i lojalitetsforholdet. Etter hennes mening er lojalitet først og fremst en følelse, som man har overfor noen, men denne viser seg i praksis i våre handlinger. Det har to viktige implikasjoner for ledelse: For det første er lojalitet en følelse, som ligger latent, og som vi må bringe frem for gode formål. Det er naturlig for mennesket å gi lojalitet, organisasjonen må vise at den eller dens ledere er verdig til dette. For det andre er det nødvendig å sette ord på dette, slik at en medarbeider vet hva slags forventninger og ønsker lederen har når det gjelder handlinger. For følelsen av lojalitet blir bare synliggjort gjennom handlinger. Siden det har foregått endringer i lojalitetsforholdene i mange organisasjoner, er det desto større behov for å klargjøre hva vi forventer av hverandre. Den nye type arbeidsmarked og profesjonelle medarbeidere krever en ny "lojalitetspakt". Der må leder og medarbeider dele risiko og belønning. Medarbeidere må bli "partnere" i bedriftens prosjekt, og de stiller med ideer, innsatsvilje, kundebehandling og fleksibilitet i organiseringen i bytte mot at arbeidsgiver sørger for at bedriften er langt

fremme i sine markeder, gir de ansatte rettferdig behandling, utvikler seg profesjonelt og har meningsfylte oppgaver.

I motsetning til dette optimistiske synet, står Richard Sennet (Sennet, 2004) Et av hovedpoengene der er at de stadige kortere tidsrammene som en er utsatt for i bedrifter/organisasjoner i dag begrenser mulighetene for at uformell tillit skal oppstå. Et arbeidsmarked som setter krav til fleksibilitet og villighet til å kaste seg ut i nytt og ukjent terreng, gir ikke grobunn for langsiktig planlegging eller mulighet til å se de store sammenhengene i samfunnet og eget liv. Det truer derimot vår karakter. Det som i utgangspunktet betraktes som gode menneskelige egenskaper, framstår med motsatt fortegn i Sennetts analyse. Arbeidsmarkedet i den nye kapitalismen preges av rask forflytning av kapital og arbeidskraft. Fleksibilitet, risikotaking, evne til samarbeid, nettverksbygging osv. er det som kreves og utnyttes for å holde hjulene i gang. Dermed trues verdier som personlig integritet, tillit og fellesskap, ifølge Sennett.

Rune Rønning hevder med referanse til Eric Miller (Tavistock Institute) hevder, at relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere med årene har blitt svekket. Dette har Miller kalt ”sviktende avhengighet”(failed dependency). Med dette menes at arbeidstakerne på slutten av 1980-årene opplevde en allmenn svikt eller tvil når det gjaldt arbeidsgiveres evne eller vilje til å ivareta arbeidstaker. Rønning mener at vi kan tolke dette slik at den moderne arbeidstaker har endret karakter fra å være arbeidsgiverens lydige person i alt og ett, til å bli en rasjonell aktør, der arbeidsforholdet er et rent økonomisk bytteforhold. Det neste trekk vi da kan håpe på, skriver Rønning, vil være organisasjonsborgeren, som leder oppover, tar ansvar for helheten og bruker egen autoritet. Dette er i tråd med det Keller Johnson hevder. Det er mulig å bygge relasjoner, men da må lederen leve etter noen enkle regler. Lederne må være rettferdig i fordelingen av goder og straff. En leder bør ha klare forventninger til medarbeidere, og forsikre seg om at de har de grunnleggende forutsetninger for å lykkes. Et forhold som ofte blir oversett, er å tilrettelegge for gode forhold mellom ansatte. Dette kan være et lim som holder folk i organisasjonen. For å bygge relasjoner må leder også ha en aktiv rolle for å løse konflikter på en positiv måte, og ikke gjemme motsetningene unna.

### ***Sammenheng mellom den profesjonelt ansattes verdier og foretakets overordnede visjon.***

Keller Johnson mener at det er mulig å bygge lojalitet ved å vise sammenhengen mellom våre ”dagligdagse” oppgaver og det store (respekterte) målet for organisasjonens virksomhet. Det

argumenteres med at mennesket søker mening, og da vil et menneske bygge lojalitet til en organisasjon som kan knytte mitt arbeid til et meningsfullt større mål. Her vil ideelle organisasjoner eller organisasjoner for eksempel i helsesektoren ha et naturlig fortrinn fordi det er lett å knytte arbeidet til svært høye og meningsfylte målsettinger.

Zygmunt Bauman har introdusert begrepet "flytende modernitet" for å beskrive trenden med stadige bevegelser og ingen forpliktelser (Bauman, 2001). I følge Baumann blir mer og mer opptil hver enkelt. Dette fordi den økende privatiseringen har ført til at rasjonaliteten i eget liv mer og mer er avhengig av den enkelte selv. Med andre ord; vi bygger våre liv ved hjelp av egne initiativ mer enn vi deltar i samfunnet rundt oss. Med denne innfallsvinkelen mener Baumann at alt blir løsere og mer flytende enn det var tidligere. Alt skifter; alt flyter. Vi skifter arbeid, bosted, partner; vi shopper omkring etter identiteter, forbruksvarer, opplevelser. Rommene vi beveger oss i, institusjonene og økonomien som samfunnet vårt bygger på, er i endring; hvilke konsekvenser har dette for den enkelte av oss? Flytende modernitet henspiller på at vi har beveget oss over i en ny fase av moderniteten. Mens den gamle ville erstatte den tradisjonelle samfunnsorden med en ny, fast orden, er den nye hinsides både orden og system. I stedet ser man konturene av et samfunn hvor alle dypere avhengighetsmønstre og grunnleggende interaksjonsformer er oppløst, et samfunn som har sin begrunnelse i det flytende og sin forpliktelse i det ikke-forpliktende. Ut i fra dette vil vi anta at lojaliteten er sterkt svekket.

Bente Rasmussen (Rasmussen, 2001) argumenterer for at det moderne menneske medfører endring i lojalitetsbegrepet, men tolker sammenhengen annerledes. Det moderne menneske har gjort jobben til sitt sentrale identitets-prosjekt. Samtidig med at mange får større selvbestemmelse i sitt arbeid, er de også svært avhengige av at jobben gir tilfredsstillelse og bekreftelse. Derfor gir dette grunnlag for arbeidsgivere å tilpasse virkemidlene til hva denne gruppen trenger og knytte sterke følelsesmessige bånd til arbeidstakeren. Igjen er det ikke aktuelt å snakke om at det er mindre lojalitet enn før, men annerledes.

Rune Rønning (Rønning, 2005) mener også at det er mulig å bygge lojalitet inn i et forhold gjennom lederens opptreden. Ifølge ham vil den leder som agerer i tråd med de begrepene den ansatte mener er viktige, oppnå lojalitet fra underordnede. Med dette blir lojalitet skapt gjennom handlinger fra ledelsen og ikke gjennom systemet. Det er heller ikke slik at



fremvekst av lojalitet er tilfeldig. Ofte tar det tid å bygge lojalitet og det kreves et utbredt samspill og en gjensidighet for å utvikle den.

Vi har nå vurdert 4 strategier for å oppnå lojalitet. I tillegg er det noen andre forhold som er aktuelle når vi skal vurdere hvordan vi skal fremme lojalitet. Det første er en presisering av innholdet i lojalitetskonflikter, dernest en diskusjon om ”varslere er lojale” og til sist en nærmere redegjørelse for ”dobbel” lojalitet.

## **Kapittel 3      Hvilke strategier har lederen i forbindelse med lojalitetskonflikter**

Forutsetning for hensiktsmessige tiltak er at de er basert på en god forståelse av fenomenet, kunnskap om hva som fører til lojalitet/illojalitet og hvordan det arter seg. Dette kapitlet vil omhandle hvilke strategier/tiltak en leder kan ta i bruk for å unngå eller rette opp en situasjon med lojalitetskonflikt. Strukturen valgt ut i fra den teoretiske belysningen av temaet i forrige kapittel.

### ***Sørg for at det blir mest mulig samsvar mellom karrierefremgang og foretakets mål***

Vårt eksempel med Pål viser en kjent problemstilling som kan oppstå når en dyktig fagperson med sterk tilknytning til sitt fag går inn i en lederfunksjon. For oss er det uklart om Påls ønske om lederfunksjon er basert på ønske om status, innflytelse, lønn, interesse for ledelse eller andre årsaker. I vårt tilfelle med Pål er det en rekke eksempler på manglende prioritering og deltakelse i interne prosesser i sykehuset som er en del av lederfunksjonen– eksempelvis oppfølging av personale og deltakelse i møter som ikke spesifikt berører ens egen faggruppe. En slik handlemåte har likhetstrekk med ”det økonomiske/rasjonelle menneske” s 11 som treffer valg ut fra individuelle nyttehensyn - Pål velger å prioritere pasientbehandling ut fra egen nytte/interesse av å holde seg faglig oppdatert og arbeide med de oppgaver han har knyttet identiteten sin til.

Vi tar utgangspunkt i en oppfatning av at Pål både ønsker en faglig karriere og innflytelse/status som leder, men ikke har nok forståelse for de krav som stilles til lederfunksjonene.

En kombinasjon av årsaker til at man går inn i en lederfunksjon er normalt. Dette kan (som i vårt tilfelle) bli til et problem når egen karrierefremgang i for stor grad vurderes ut fra personlige faglige kriterier i stedet for å måle egen fremgang ut fra prosesser og måloppnåelsen for avdelingen og klinikken som helhet. I tillegg kommer at vi i kapittel 2 har drøftet hvordan en helseprofesjonell har sin identitetsforståelse og helsepersonells lojalitet og troskap i forhold til den individuelle pasienten. Denne lojaliteten skal ideelt sett ikke utgjøre

en motsetning til lojalitet til øvrige problemstillinger en organisasjon må befatte seg med. Samlet sett fremstår det likevel som om Pål oppfatter organisasjonens krav som for svake stilt ovenfor egne ønsker om faglig karriere og egen identitetsforståelse samt krav om troskap til den individuelle pasienten.

Vi har ikke grunnlag for entydig å konkludere med hvilke målsettinger Pål har for sin karriere, og det fremstår derfor som åpenbart at nærmeste leder må begynne med en forventningsavklaring som tema for en medarbeidersamtale og senere oppfølging. Dersom Pål ønsker å bruke så mye tid som han i dag gjør på fag og pasientbehandling er en nødvendig konsekvens av dette at han går ut av funksjonen som linjeleder og at det planlegges et faglig karriereløp. Det må være klart for Pål hvilken betydning dette har for hans innflytelse på arbeidssituasjon, prosedyrer og øvrige interne forhold i enheten. En slik beslutning må ikke forstås som et nederlag - kravet om en økt profesjonalisering av lederrollen i sykehus er økende og det er mange som ikke er fullt ut inneforstått med hva dette innebærer.

Alternativt til å satse på et rent faglig karriereløp må det bli klarere for Pål hva funksjonen som mellomleder innebærer – og hvordan funksjonene som mellomleder gir mulighet for å påvirke helsetilbudet ut over ”egen” pasientgruppe. Hvis Pål ønsker å satse på funksjonene som mellomleder vil det være naturlig for oss å presisere hvordan deltakelse i prosesser er nødvendig for gode beslutninger. Kravene til deltakelse fra Pål må skjerpes betydelig inn. Dette innebærer at vi i noen tilfeller må kreve hans deltakelse selv om pasientbehandlingen blir skadelidende. Videre innebærer dette at vi må sørge for at beslutninger tas etter avtalte prosesser– og ikke ta stilling til eller akseptere beslutninger som tas utenom avtalt tjenestevei. Dersom Pål mener at en del møter/prosesser/oppgaver er for ressurskrevende i forhold til hva som oppnås så kan dette benyttes som utgangspunkt for å evaluere møtestrukturer, beslutningsprosesser og hvilke oppgaver som kan delegeres.

Manglende deltakelse er i noen tilfeller også et uttrykk for at nivå på delegering ikke er rett eller at mellomlederen ikke føler seg kompetent til enkelte oppgaver som tilligger funksjonen – i Påls tilfelle kan f. eks et lederkurs eller opplæring i personalledelse være aktuelt.

Å handle i tråd med foretakets mål er etter vår vurdering en forutsetning for å få medarbeidere som er lojale i framtiden. I dagens kompetansebedrifter vil karriereframgang som oftest være viktig i en individualistisk tenkemåte; fagpersoner med gode faglige resultater og høy

anerkjennelse ser det å bli leder som en viktig karriereframgang og bekreftelse på egen dyktighet – i stedet for å satse på en mer faglig orientert karriere. Det må likevel legges til at det i noen faggrupper ikke er en unison oppfatning av at det kan defineres som karriereframgang å bli leder. Vi har fått bekreftet dette gjennom samtaler med flere representanter for legegruppen. Det hevdes likevel at mange i legegruppen mener det er en selvfølge at det skal være sammenheng mellom fagansvar og beslutningsansvar og at dette ansvaret må være hos en lege. Denne oppfatningen er nok likevel på glid når nye krav til ledelse blir tydeligere. Leger ønsker jo selvsagt innflytelse, men vil i noen sammenheng miste sin autoritet om man ikke samtidig opprettholder sin faglige styrke.

Ledelsens valg når det gjelder ansettelse og tydeliggjøring av hva man krever av mellomledere vil bidra til hva medarbeidere i organisasjonen vil fokusere på. Ledelsen har derfor fortsatt en stor mulighet til bygge opp om personer med fokus på organisasjonens mål og verdier. Tidligere har det vært en klarere oppfatning i norske sykehus at ledelse er noe annet enn faglig ledelse. Dette skillet vil gradvis viskes ut etter hvert som våre eiere tydeliggjør at faglig ledelse er en viktig del av lederens rolle – vi kan kalle det totalledelse.

Noen eksempler på handlinger som kan bidra til at det blir mest mulig samsvar mellom karriereframgang og foretakets mål er:

- Forsikre deg at ledere er inneforstått med konsekvensene for tid som kan brukes til faglig aktivitet, for at en karriere som linjeleder/mellomleder skal være attraktiv må konsekvensene være kjent på forhånd.
- Sørg for at faglig karrierevei fremstår som et godt alternativ til linjeledelse – en posisjon som linjeleder må ikke være eneste karrierevei for faglig interesserte medarbeidere. Når det gjelder leger vil det være et poeng å legge til rette for at ledererfaring blir en meritterende aktivitet på lik linje med faglige oppgaver.
- Følg opp mellomledere gjennom faste medarbeidersamtaler og gi tilbakemeldinger på avdelingens/ enhetens prosesser og resultatmål – vær bevisst på at for mellomledere skal det legges lite vekt på individuelle faglige resultater, det er enhetens resultater som skal vurderes. Mål resultater med hensyn til personalbehandling og interne prosesser der hvor det er mulig.
- Støtt opp om mellomlederens myndighet, involver mellomledere i flest mulig beslutninger

- Bruk ressurser på å utvikle gode mellomledere – skap forståelse av hva ledelse krever og sørg for at det settes av tilstrekkelig tid til å trene på lederfunksjoner som personalbehandling, økonomiforståelse etc
- Ikke aksepter at beslutninger tas på tvers av fastlagte prosesser,
  - Det må ikke fremstå som mer lettvint for den enkelte å kortslutte en beslutningsprosess enn å delta
  - En akseptabel beslutning tatt i henhold til avtalt prosess kan være bedre for organisasjonen på sikt enn å akseptere en bedre beslutning tatt på tvers av prosessen
- Drøft med mellomlederne hvordan beslutningsprosesser kan forbedres – men krev deltakelse selv om dette i noen grad går ut over pasientbehandlingen

### ***Lag arbeidssituasjoner der det er variasjon og stor grad av autonomi***

Sykehus har mange medarbeidere med høy utdannelse/kompetanse og høy grad av yrkesstolthet. Dette bidrar til et sterkt krav og forventning om autonomi i arbeidsutførelsen. Vi har tidligere vist at Øyvind Wiborg (Wiborg, 2005) argumenterer for at det ikke er sikkert at det må være motsetning mellom fagprofesjoner og byråkratier. Profesjonelle virksomheter kan tilby yrkesutøvelse som bygger opp under profesjonsidentiteten samtidig som den ivaretar foretakets interesser. Dette gir muligheter for høy grad av lojalitet

En alternativ oppfatning av forholdet mellom lojalitet til profesjon og organisasjon er imidlertid utbredt, og uttrykkes f. eks av Jordahl i en artikkel i Ukeavisen "Ledelse"(2004) hvor han hevder også at spørsmålet om organisatorisk lojalitet må håndteres annerledes i sykehus enn det som anbefales i ledelseslitteraturen. Her hevdes at det ikke er en myte at sykehus er svært spesielle organisasjoner, og at dette både gjelder institusjonenes oppgaver og men også selve «produksjonsprosessen: *"Sykehusansatte arbeider med liv og død, håp og fortvilelse, smerte og angst. Behandlingen er noen ganger komplisert og består av prosedyrer som krever samarbeid mellom en rekke personer, men som oftest foregår det ved at en enkeltperson utøver sine ferdigheter og sin kunnskap alene med pasienten og helt uberørt av den organisasjonen han/hun arbeider i. I denne sammenhengen har tradisjonell managementlitteratur begrenset verdi når det gjelder å forstå de ledelsesmessige*

*utfordringene som en står overfor.*” En slik oppfatning kan imidlertid etter arbeidsgruppens syn ikke legges til grunn for moderne ledelse i sykehus. Sykehusorganisasjonen har for eksempel ansvar for at alle prosedyrer er så innarbeidet og opplæring av alt personell er så adekvat slik at behandlere ikke opptrer som de var individuelle fagpersoner eller enkeltpersoner – og er kjent med hvor stort rommet for individuelt skjønn er i behandlingsprosessen.

Noe av utfordringen med Pål synes å være manglende forståelse for når han som fagperson og enhetsleder kan utøve faglig autonomi og når han må innordne seg beslutningsprosessene og kravene i klinikken og sykehuset. Videre trengs større bevissthet om hvilke fullmakter og hvilken autonomi han ønsker å gi sine medarbeidere. Dersom dette ikke styres på en god måte vil man kunne risikere en situasjon hvor det er begrenset enighet om mål, verdier og prosesser – at Påls enhet blir en ”stat i staten” og at hans enhet er for lite samkjørt på grunn av for lite ledelse.

En organisasjon som et sykehus har en stor utfordring for med å skape rammer for profesjonsutøvelsen som gir rutiner og prosedyrer som sikrer enhetlig og faglig forsvarlighet i behandlingen uavhengig av behandler samtidig som den enkelte medarbeider gis rom for utøvelse av faglig skjønn. Etter vår mening innebærer medarbeidernes krav og forventninger til autonomi økt innflytelse på prosesser og prosedyrer i enheten, selv om dette tidvis kan oppfattes som ressurskrevende. Gjennom deltakelse i dette arbeidet må det også skapes en felles forståelse av hvor stor den faglige autonomi er for den enkelte medarbeider – og når man skal følge fastlagte prosedyrer eller rådspørre en overordnet.

Aksept for prosesser er en tydelig utfordring for Pål, ut fra at han i vårt eksempel har satt en omfattende medvirkningsprosess til side og går inn for en annen løsning med hensyn til rekkverkshøyde – han føler tydeligvis ikke tilstrekkelig bundet av de prosesser hans medarbeidere har vært med på. Siden dette ikke er et enkeltstående tilfelle blir lojalitet for spilleregler i organisasjonen utfordret, og Påls underordnede blir usikre for hvilke rammer de har for utøvelse av sin funksjon. Vi mener at medarbeiderne må ha aksept for at en leder i enkelte tilfeller overstyrer beslutningsgrunnlag/råd, men ledere som Pål må også legge til grunn at det skal mye til for å ta opp igjen løsninger som er utarbeidet i henhold til en avtalt prosess. Når dette likevel skjer er det ofte uttrykk for at man som leder ikke har vært tydelig nok på fullmakter og tilbakemeldinger for å forankre beslutninger. Dersom slik overstyring

gjentar seg ofte vil dette virke demotiverende og redusere andre medarbeideres opplevelse av autonomi på arbeidsplassen.

Vi må også som ledere i et sykehus være klar over at graden av vilje og evne til å arbeide autonomt hos den enkelte medarbeider er forskjellig. Det vil være medarbeidere som utfører relativt rutinepregete arbeidsoppgaver og som gir uttrykk for ønske om ledelse og faste rammer. Å foreta justeringer i oppgavene med sikte på en mer fleksibel rolle vil være en viktig utfordring for ledelsen. Flere av oss har erfart at det å etablere tydeligere variasjon i arbeidsoppgavene for disse gruppene har resultert i større trivsel og større innsikt i hvordan organisasjonen fungerer. Det gjelder selv om det ikke er entydig at medarbeidere etterspurte slik variasjon før de ble utfordret på dette.

Strategier for å lage jobber med variasjon og stor grad av autonomi er:

- Lag prosesser som sikrer at alle medarbeidere deltar i utarbeiding/evaluering av rutiner og prosedyrer for sin funksjon, og forstår rammene for egen autonomi.
- Uttrykk klare forventninger til de ulike oppgavene som skal ivaretas.
- Sørg for at det vises tilbakeholdenhet fra ledelsen med hensyn til å overstyre medarbeidere
  - Sørg for tilbakemeldinger underveis i prosesser når du har delegert oppgaver - oppfordre medarbeidere til å sjekke ut om man er i tvil om fullmakter
  - Når det likevel er nødvendig med korreksjoner/overstyring må dette begrunnes overfor medarbeideren
- Sørg for tilbakemeldinger i medarbeidersamtaler etc om medarbeidere føler de har nok innflytelse på egen arbeidssituasjon, og hva som eventuelt kan bedres.
- Sørg for at medarbeidere har tilstrekkelig kompetanse og praktiser jobbrotasjon, f. eks ved at sykepleiere som har fast arbeidssted i poliklinikken roterer/hospiterer på sengepost.

## ***Fokuser på relasjoner***

Vår historie peker på flere momenter som vi mener kan oppsummeres i en refleksjon; nemlig at relasjonen mellom Pål og klinikksjefen er relativt dårlig. Av denne grunn vil vi påstå at handlinger som Pål her viser kan være en naturlig følge av dette. Historien peker også på flere momenter som tydelig viser at Pål ikke er i takt med den organisasjonen han er en del av. At

Pål stadig er på etterskudd mht. lesing/besvarelse av e-post eller at han leverer ”bestilte” dokumenter/innspill til saker i siste liten mener vi bygger opp under dette. Det konkrete eksemplet mht. rekkverk i det nye sykehusbygget er et godt eksempel på Påls manglende evne til å involvere seg i saker på riktig tidspunkt. At han da kommer ”på banen” når kampen egentlig er avsluttet blir derfor naturlig ut fra hans ”normale” handlingsmønster. Han har selv vist interesse for å ha sin mellomlederstilling og vil selvsagt vise at han er berettiget til å ha denne stillingen. Som følge av dette kommer derfor slike handlingsmønstre som her vises; han kommer for seint inn i diskusjonene om saken og han er derfor i utakt med resten av organisasjonen.

Pål sitt handlingsmønster i forhold til rekkverket i det nye sykehusbygget reiser mange problemstillinger. At hans handlinger kan medføre en økt kostnad er etter vår vurdering et forbigående problem. Dette mener vi på ingen måte er det største problemet. Pål har gjennom lengre tid vist en manglende evne til å være deltakende i prosessene mens de pågår – han viser et handlingsmønster som preges av ”alltid for seint ute” og at han i liten grad bryr seg om at prosesser har blitt ”lukket” før han kommer på ”banen”. Vi vil påstå at dette er det største problemet for organisasjonen. Det er også nærliggende å tro at hans handlingsmønster er mer vanlig enn uvanlig, og vi vil definere dette som et illojalt handlingsmønster.

Slik vi vurderer ”vår historie” så rører den ved grunnleggende elementer/spilleregler i en organisasjon. Selvsagt kan historien forklares i et individuelt lys – nemlig at det er et problem med Pål og han må enten endre oppførsel eller bli tatt fra lederoppgaven. Det kan godt være at dette er en riktig konsekvens i dette konkrete tilfelle. Pål er mellomleder og viser en tydelig illojal handling. I noen tilfeller kan konsekvenser av slike illojale handlinger være alvorlig for den aktuelle medarbeideren. En leders oppgave vil i noen gitte situasjoner måtte være å effektivere nødvendige og alvorlige reaksjoner overfor enkeltpersoner i en organisasjon. Selv om dette er relativt sjelden er det likevel en nødvendighet i noen situasjoner. Andre reaksjoner på illojale handlinger kan være irettesettelse eller å gi advarsler om konsekvenser om slike handlinger gjentar seg.

Vår historie kan også tolkes systemisk. Dvs. at Pål i liten grad har fått lære seg hvordan han som mellomleder skal opptre som leder. Historien kan også tyde på at relasjonen mellom Pål som mellomleder og hans leder er relativt dårlig eller i beste fall har vært lite fokusert. Keller Johnson hevder at det er våre forhold til ledere og kollegaer som utgjør selve grunnlaget for å



utvikle lojalitet. Derfor må en leder i dag jobbe mye med å skape et godt forhold til sine medarbeidere. Gorman (2004) beskriver det som naturlig for mennesket å gi lojalitet, organisasjonen må vise at den eller dens ledere er verdig til dette. For det andre er det nødvendig å sette ord på dette, slik at en medarbeider vet hva slags forventninger og ønsker lederen har når det gjelder handlinger. For følelsen av lojalitet blir bare synliggjort gjennom handlinger.

For en leder er det viktig å bidra til at mellomleder opplever seg som ”partner” i ”bedriftens prosjekt”. En ”partner” opplever bl.a. å ha mulighet til å påvirke, ta del i organisasjonens fremskritt, er fleksibel for å vinne fram på organisasjonens vegne. Det er derfor et langsiktig prosjekt for en leder å påvirke organisasjonen slik at alle medlemmer i organisasjonen trekker i samme retning – retningen er de mål og visjoner organisasjonen som fellesskap har satt med sine eiere. I en kompetansebedrift hvor individualismen stadig utvikles vil relasjonsbygging både på individ- og gruppenivå være viktig. En leder som har begrenset evne til å bygge gode relasjoner vil ha store problemer med å lykkes som leder. Vi vil påstå at gode relasjoner mellom leder og mellomledere eller andre medarbeidere vil være en av de viktigste suksessfaktorer i et arbeidsmiljø i en kompetansebedrift. I dette arbeidet ligger også muligheten til å tydeliggjøre likeverdighet. Flere av oss arbeider i miljøer hvor enkeltpersoner har betydelig spisskompetanse på enkeltområder, men få (ingen) har spisskompetanse på alt. Dette gjør det mulig å bygge opp et relasjonssystem som baserer seg på likeverdighet og respekt. I slike systemer vil det over tid bygges tilstrekkelig tillit og trygghet til å hevde at man ikke har tilstrekkelig kompetanse. Da blir man mer avhengig av hverandre og oppfatter tydeligere at den enkelte delkompetanse ikke har tilstrekkelig ”tyngde” til å stå alene. Gode relasjoner som her beskrives som et av de viktigste fundamentene vil da også skape trygghet mht. de ulike roller man har i systemet – leder eller fagperson. Det er viktig å huske på at lojalitet ikke betyr enighet, men i hovedsak å forholde seg til spillereglene som man i fellesskap er blitt enige om samtidig med at alle vil at organisasjonen skal lykkes. Rune Rønning hevder at lojalitet vokser frem over tid i relasjonene som oppstår mellom mennesker; *”Et bekjentskap blir gradvis et vennskap etter hvert som de to bekrefter gjensidig forpliktelser overfor hverandre og vilje til å opptre oppofrende i forhold til hverandre”*.

Vi vil nedenfor nevne noen eksempler på handlinger som over tid kan bidra til gode relasjoner og dermed framelsking av organisasjonens mål og verdier:

- Gode informasjonsrutiner (alle vet alt om alt) og det er god informasjon i organisasjonen om hvordan ting henger sammen. Organisasjonskunnskap er viktig for å fremelske målrettet handling.
- Finne de mellomledere som tydelig fremmer organisasjonens mål og verdier i handling. Benytte/synliggjøre dem i ulike sammenhenger.
- Ikke være redd for å få fram uenighet – ikke gå i forsvar som leder, men etterspørre mer kunnskap om saken.
- Gjennomføre medarbeidersamtaler etter planlagt prosess
- Definere endringsprosesser i samhandling med mellomlederne – innhold og framdrift
- Finne fram til noen ”kritiske venner” som tør å fortelle meg som leder det som er mine forbedringsområder.
- Budskapene fra lederen må være klare og tydelige og det må være sammenheng mellom ord og handling.
- Lederen må ha evne til å innrømme feil og må tåle kritikk, men må reagere på usakelighet
- Lederen må aldri baktale noen mellomledere, men må være direkte mot den det gjelder uansett sakens innhold.
- Lederen må ha god evne til å ansette de riktige personene til enhver rolle.

## ***Få frem sammenhengen mellom den profesjonelt ansattes verdier og foretakets overordnede visjon***

Keller Johnson mener at det er mulig å bygge lojalitet ved å vise sammenhengen mellom våre ”dagligdagse” oppgaver og det store (respekterte) målet for organisasjonens virksomhet. Det argumenteres med at mennesket søker mening, og da vil et menneske bygge lojalitet til en organisasjon som kan knytte mitt arbeid til et meningsfullt større mål. ”Vår historie” er nok ikke et direkte eksempel på sviktende sammenheng mellom ansattes verdier og foretakets overordnede visjon. Dersom mellomlederen i historien hadde sett dette som en sentral verdisak mener vi han på en tydeligere måte ville gått inn i prosessen før prosessen egentlig var slutført. Vi vil derfor hevde at vårt eksempel er et utslag av uvitenhet eller manglende evne til å delta på rett tidspunkt. Det vil også være naturlig å hevde at Pål i vår historie har tidligere erfaring for at hans handlingsmønster har fungert, og benytter selvsagt dette handlingsmønsteret nå med tro på at det vil virke.

Det er flere konkrete handlingsmønstre som kan virke forebyggende mot lojalitetskonflikter i en kompetansebedrift. Noen eksempler på slike handlingsmønstre vil vi gjengi nedenfor. Visjons- og verdidiskusjonene har de seinere år blitt spesielt fokusert i sykehusorganisasjoner. Dette kan innebære at flere medarbeiderne (som har vært ansatt lenge) i organisasjonen ikke er forpliktet på samme måte i forhold til organisatoriske visjoner, mål og verdier som nytilsatte. En viktig oppgave for leder og mellomleder vil derfor være å fokusere på temaene i ulike fora samt å ”slå ned på” handlinger som ikke er i samsvar med organisasjonens visjoner, mål og verdier. Særlig gjelder dette situasjoner hvor enkeltmedarbeidere tydelig signaliserer dette enten internt i organisasjonen eller for eksempel via media. Vår oppfatning er at slike situasjoner ikke kan fortsette. Enten må den enkelte medarbeider endre sitt syn/handlingsmønster eller så må medarbeideren slutte i organisasjonen.

Følgende handlingsmønstre er eksempler på hvordan man kan fremme sammenhengen mellom den ansattes verdier og foretakets overordnede visjon:

- I intervjusituasjonen bør fokus på verdier, visjoner og mål starte.
- Etablere egnende fora for informasjon og diskusjon om foretakets verdier, mål og visjoner kombinert med diskusjon om konkrete tiltak.

- I alle prosesser som skal gjennomføres bør foretakets mål og visjoner fremkomme. Det vil alltid være klokt å involvere medarbeidere i planleggingen.
- Fokuserer på fag og kvalitet i utfordringer mht. drift. Etablere gode samhandlingsrelasjoner med samarbeidsparter.
- Som leder bør man alltid etterspørre effekt for pasienter og pårørende når tiltak skal settes i gang eller beslutninger fattes.

## Kapittel 4      Oppsummering og konklusjon – betydning for oss og organisasjonen vi er en del av

Slik vi tidligere har omtalt så preges kunnskapsbedrifter av spenningen mellom organisasjonens visjoner og mål og den enkeltes verdier og selvrealisering. Bente Rasmussen (Rasmussen, 2001) hevder at det moderne menneske har gjort jobben til sitt sentrale identitets-prosjekt. Samtidig med at mange får større selvbestemmelse i sitt arbeid, er de også svært avhengige av at jobben gir tilfredsstillende og bekreftelse. Lederen eller mellomlederen i en organisasjon vil med dette som utgangspunkt fortsatt ha en sentral rolle for hvordan den enkelte medarbeider vurderer sin posisjon i organisasjonen. Rune Rønning argumenterer også for at det er mulig å bygge lojalitet inn i et forhold gjennom lederens opptreden. Ifølge ham vil den leder som agerer i tråd med de begrepene den ansatte mener er viktige, oppnå lojalitet fra underordnede. Med dette blir lojalitet skapt gjennom handlinger fra ledelsen. Det ligger i forutsetningene at å oppnå lojalitet fra sine medarbeidere ikke skjer umiddelbart, men må bygges over tid.

En særlig utfordring har ledere som ikke har den fagbakgrunn som de mest fagkompetente i organisasjonen har. Noen hevder relativt tydelig at for eksempel leger må ledes av leger. For å lykkes i slike sammenhenger er det derfor viktig å involvere de mest kompetente medarbeiderne i organisasjonen i driften/utviklingen av virksomheten. Atle Jordahl har i sin artikkel i AFFs årbok 96 beskrevet noen erfaringer fra sitt besøk ved Mayo-klinikken i USA. Det er flere elementer i Mayo-klinikkens organisasjonsoppbygging som kan ha overføringsverdi til norske sykehus. Et eksempel på dette er etableringen av faglige grupper/team som drøfter og beslutter faglige retningslinjer som skal være styrende for organisasjonen. Det kunne vært en idé å hatt slike grupper med ledelsesfokus. Det kunne være en måte å innhente beslutningsgrunnlag og samtidig forankre ledelsesmessige beslutninger.

Johnsons 4 strategier gir grunnlag for å styrke lederskapet i en kunnskapsbedrift. Å bygge lojalitet er bare en positiv effekt av strategiene. Den tidligere ”geriljalederen” eller ”militærlederen” tror vi i liten grad vil vinne fram i framtidens organisasjoner. Disse ”historiske” ledertypene vil selvsagt ofte være preget av karisma og gjennomføringsevne, men vi tror likevel ikke det vil fremme enkeltmedarbeiderens lyst og vilje til å ”gå i krigen”. Svaret på ledelse uten legitim autoritet er anarkitekningen, hvor den enkelte gjør som

han/hun vil. Over tid vil dette bidra til kaos og en organisasjon som ikke helt vet hvor man vil. For å framelske en organisasjon med sterk ”vi”-følelse må det være rom for diskusjon, debatt, uenighet og enighet. Da tror vi handlinger som bygger opp under de 4 strategier over vil være klokt. Ledelse vil da dreie seg om å legge til rette for at autonome mellomledere kan dyrke fagutvikling og kvalitet, og samtidig se sammenhengen og bidra positivt til øvrige lederoppgaver i organisasjonen.

Ledere må på alle måter unngå at medarbeidere opplever at ytringsfriheten knebles.

Ytringsfriheten er en grunnleggende forutsetning for demokratiet, og debatten om ansattes ytringsfrihet er gjennomgående lenket til spørsmål om den ansattes lojalitetsplikt, der fokus er arbeidstakers plikter overfor sin arbeidsgiver. *Offentlig ansatte må fremfor alt ha lojalitet til befolkningen og det samfunnet som den offentlige forvaltning skal tjene. Dette er et grunnleggende hensyn bak all offentlig forvaltning, som etter mitt syn fortjener større oppmerksomhet både i den offentlige debatt og ved avgjørelsen av de rettslige spørsmål som oppstår i saker om såkalt «varsling».* (Årsmelding 2006, Sivilombudsmannen).

Vi legger sterk vekt på viktigheten av å bygge en lojalitetskultur og dermed forebygge lojalitetskonflikter. En må reagere på oppstått lojalitetskonflikt også, men det skaper ofte vonde situasjoner og vil sannsynligvis kun være forebyggende ut i fra en ”frykt” for at noe tilsvarende skal skje. Målet er å skape en lojalitetsfølelse som er integrert hos ledere og øvrige medarbeidere, hvor det er et reell forståelse for hvorfor man handler i tråd med fellesskapets interesse.

## **Referanser:**

- Bauman, Zygmunt (2001): Flytende modernitet. Oslo, Vidarforlaget.
- Buchanan, Mark (2000): Ubiquity- the Science of History. London, Weidenfeld & Nicolson.
- aplex (1994): Ettbinds leksikon. Oslo, Cappelen.
- Dagens Næringsliv "Kringel på høyt nivå" s 27, 22. september 2007
- Den norske lægeforening(1997): Ethiske regler for leger. Oslo.
- Det norske Samlaget(1986): Nynorsk ordbok. Oslo, Samlaget.
- Kunnskapsforlaget (1991): Fremmedordboken. 15.utg. Oslo, Kunnskapsforlaget.
- Giblin Edvard J.,(1978), Professional Organizations need professional management. Organizational Dynamics.
- Goman, Carol Kinsey (2004): This isn't the Company I joined. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Jordahl Atle, (2004): Ledelse på sykehusene. Artikkel i Ukeavisen Ledelse, nr. 1/2004.
- Jordahl, Atle (1996): Ledelse og omstilling i profesjonelle organisasjoner. Artikkel i AFFs årbok. Bergen, AFF.
- Johnson, Lauren Keller (2005): The new Loyalty: Make it Work for Your Company. Harvard Management Update, Vol 10, nr.3.
- Rasmussen Bente, (2001): Mening, identitet og tillit i moderne organisasjoner. KUNNE Nedtegnelser. Trondheim, Sintef Teknologiledelse.
- Rønning, Rune (2005) "Ledelse og modernitet", Kronikk på Forskning.no, 09.04.05
- Sivilombudsmannen(2006) Årsmelding. 2006
- Sennet, Richard(1998): The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the new Capitalism. New York, Norton.
- Solbakk, Jan Helge(2002): Foretaksløs lojalitet. Dagens medisin nr. 2/2002
- World Medical Association ( 1948/49): Geneve – deklarasjonen
- Wiborg Øyvind, (2005): Profesjonsidentitet i arbeidsmarkedet. Arbeidsnotat. Senter for profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo.

## **Støttelitteratur:**

- Hougen, Morten(2006): Varslere og integritetskrise. Artikkel. Pacem 9:2, s.15-27. Feltprestkorpsset.
- Moltu, Berit (2005) : "Kunnskapslegitimering og medvirkning". Tidsskrift for arbeidsliv" nr. 3 2005
- Omholt K. og Nesse J. G.(1993): Mennesker, organisasjon og ledelse. 2.opplag. Oslo, Universitetsforlaget
- Schei E, Norheim OF, Rørtveit G, Lysebo DE, Hjørleifsson S.(2000): Legen- den enøyde samaritan? Oslo, Tidsskrift for DNLF, 2000; 120:1207-9
- Aarseth, Hans Petter(2000): Hvem har krav på legens lojalitet? Oslo, Tidsskrift for DNLF,2000; 120;1119
- Weber, Max (1971): Makt og byråkrati. Utvalgte essays. Oslo, Gyldendal.