

# HVORDAN LEDE AUTONOME FAGFOLK SOM VI IKKE HAR RÅD TIL Å MISTE



FORDYPNINGSOPPGAVE  
NASJONALT TOPPLEDERPROGRAM HØSTEN 2007  
SIV KVAMME SKREDE  
ANNE REE JENSEN  
GEIR BRÅTHEN  
GRETE TEIGLAND

## Innholdsfortegnelse:

1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn .....	3
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Historien .....	4
1.4 Avgrensning av oppgaven og valg av teorigrunnlag.....	4
1.5 Begrepsavklaringer og definisjoner .....	5
2. Teorigrunnlag .....	7
2.1 Makt i et ledelsesperspektiv .....	7
2.1.1 Posisjonsmakt.....	7
2.1.2 Personlig makt.....	8
2.2 Makt i et arbeidstaker-perspektiv .....	9
2.3 Ledelse av primadonnaer .....	10
2.4 Psykologiske kontrakter .....	11
2.4.1 Psykologisk kontrakt .....	11
2.4.2 "Commitment" .....	12
2.4.3 Brudd på psykologisk kontrakt .....	12
3. Drøfting .....	13
Innledning: .....	13
3.1 Makt i et lederperspektiv .....	14
3.2 Makt i et arbeidstakerperspektiv.....	16
3.3 Primadonnaledelse .....	17
3.4 Bruk av psykologiske kontrakter.....	18
3.4.1 Kunnskapsmedarbeiderens forventninger .....	18
3.4.2 Commitment.....	19
4. Oppsummering .....	20
5. Konklusjon .....	23

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Ledelse i helsevesenet har vært gjennom grunnleggende endringer. Inntil for bare et par tiår siden var helsevesenet en strengt hierarkisk organisasjon hvor makt i ledelse og fag var samlet i en og samme person, nemlig legen. I dag består helsevesenet av spesialiserte kunnskapsbedrifter hvor fag og ledelse ofte er splittet (Hellandsvik 2007). Dagens helsevesen er komplekse organisasjoner som rommer ulike ledelsesmodeller og – stiler. Ledere i helsevesenet utfordres stadig i brytningen mellom ledelse og fagutøvelse, og de som målbærer kritikk er gjerne medarbeidere hvis kompetanse er av avgjørende betydning for organisasjonen. Colbjørnsen (2004) skriver at med økt utdanning blir faget og jobben en viktigere del av en persons identitet og selvilde. Dermed øker forventningene, og villigheten til å innordne seg hierarki og autoritet blir mindre.

I denne oppgaven ønsker vi å fokusere på utfordringene som ligger i det å lede selvstendige og sterke fagpersoner i helsevesenet. Helsevesenet er i utpreget grad kunnskapsbedrifter med autonome medarbeidere som i kraft av sin utdanning og/eller erfaring er uunnværlige for organisasjonen pga. kunnskapen de tilfører bedriften. De er sterkt motiverte for arbeid innenfor sitt fagfelt, og de har stor arbeidsvilje. Men de mangler motivasjon til samarbeid og deltakelse på felles arenaer. Dette kan gi seg utslag i at de ikke kommer på møter, ikke leser beskjeder på epost, eller ikke gjør de oppgavene de blir satt til, hvis de da ikke opplever at det gavner dem selv. De fremstår ofte ikke med tydelig opposisjon, men mer med unnvikelse. I møte med slike medarbeidere kan det synes som om vi lever i ulike verdener, med en ulik virkelighetsoppfattelse. Målet med denne oppgaven er å penetrere dette temaet i et forsøk på å forstå roller og drivkrefter bak gnisningene mellom kunnskapsmedarbeidernes og organisasjonens mål. Hva består utfordringen i, og hvordan kan den løses? Målet er å få det meste ut av de beste, men hvordan kan man få disse sterke fagpersonene til å være med på laget?

Deltagerne i vår arbeidsgruppe har ulike bakgrunn og fagtilhørighet i helsevesenet. En er lege og avdelingssjef ved en nevroklinikk, en er klinikkoversykepleier på kirurgisk/ortopedisk klinikk, en er jordmor og avdelingssjef for Fødselshjelp og kvinnesykdommer, og en er sosionom/familieterapeut og leder for en rusinstitusjon. Til tross for denne ulike bakgrunnen, har vi en felles erfaring rundt utfordringene med å lede sterke fagpersoner som vi er ”avhengige” av.

## 1.2 Problemstilling

Ut fra overnevnte bakgrunn, har arbeidsgruppen valgt følgende problemstilling for oppgaven:

**Hvordan lede selvstendige nøkkelmedarbeidere?**

**Med tanke på**

- **Lojalitet**
- **Innordning**
- **Felles virkelighetsoppfatning**
- **Samarbeid og samspill**

### **1.3 Historien**

Jeg har innkalt til et personalmøte for å ta opp en mindre endring i organisasjonen. Vi er over tiden, og rundt bordet har etter hvert tre av de fire sterkeste fagpersonene innfunnet seg, som vanlig ganske mye for sent. Hvorfor kommer de samme alltid for sent – er det for å demonstrere sin overlegenhet? Egentlig er jeg glad for at de er her, for de leser ikke e-post og får vanligvis ikke med seg møteinnkallingene. Ikke gjør de som vi i fellesskap har bestemt heller, selv om de får delegert oppgaver utfører de dem sjelden, hvis det da ikke er oppgaver som gagnar dem selv. Denne gangen har jeg ringt rundt og minnet dem om møtet, ellers ville de nok ha ”glemt” det.

Den fjerde glimrer med sitt fravær, og jeg venter henne heller ikke. Da jeg ringte henne hadde hun satt opp pasienter i tidsrommet for møtet, selv om hun visste om møtet i god tid. Hun er aldri interessert i å delta i fellesmøter som dette.

Disse fire medarbeiderne er både dyktige og arbeidsomme, men det de gjør er kun motivert av egeninteresse og ikke av hva som er enhetens behov. Problemet er at vi ikke har råd til å miste dem. Målet med møtet er å få til en bedre arbeidsfordeling i forhold til visse fellesoppgaver som ikke er så populære, men som alle må ta sin del av. Essensen er at bl.a. disse fire fagpersonene ikke deltar i dette i dag, noe som fører til en urettferdig medbelastning på deres kolleger.

Jeg legger fram forslaget ved å holde en kort presentasjon hvor jeg begrunner hvorfor endringen er nødvendig. Jeg har regnet med motbør, men den blir sterkere enn jeg har forventet. Mot slutten av presentasjonen sprekker det for den eldste av dem. Høylydt spør han om jeg virkelig mener at han skal jobbe enda mer, han som allerede nedlegger over 60 timer i uken på arbeidsplassen, hvorav mye er ubetalt overtid. Han slår fast at det er helt uaktuelt og at han ikke ser noen grunn til å rette seg etter forslaget, som dessuten vil gå ut over pasientene hans. Til slutt marsjerer han ut, kokende rød i toppen.

Etter dette blir det en trykket stemning blant de gjenværende i møterommet. Jeg vet at jeg ikke har mye å stille opp med. Hvis jeg pålegger ham disse nye oppgavene risikerer jeg at han og de andre fagpersonene går helt i vranglås, og i verste fall søker seg vekk. Jeg er helt avhengig av ham og de andre fagpersonene for å få hjulene til å gå rundt. Må jeg rett og slett gi meg og la dem slippe unna oppgavene, på bekostning av arbeidstiden til de øvrige medarbeiderne?

### **1.4 Avgrensning av oppgaven og valg av teorigrunnlag**

Denne oppgaven fokuserer på utøvelse av ledelse overfor nøkkelmedarbeideren i en kunnskapsbedrift, altså *kunnskapsledelse*. Vi ønsker ikke å problematisere alle aspekter ved kunnskapsledelse, men vil fokusere på den sterke autonome fagpersonen som vi er så avhengig av, men som lett går sine egne veier. Disse personene har gjerne større opplevelse av tilhørighet til sin profesjon enn til organisasjonen, og det kunne derfor være interessant å se på enkelte yrkesgrupper i forhold til valgt problemstilling. Men vår erfaring er at selv om problemstillingen særlig gjelder de universitetsutdannede (i første rekke leger og psykologer), kan sterke fagpersoner finnes i de fleste yrkesgrupper. Ledelsesutfordringen er uavhengig av hvilken profesjon kunnskapsmedarbeideren tilhører, og ligger i møtet mellom lederen og den enkelte fagpersonen. Problemet er ikke avgrenset til endringsprosesser i organisasjonen, men

like aktuelt i den daglige drift. Endringsledelse er derfor et tema vi ikke ønsker å problematisere i denne sammenheng.

For å belyse relevante aspekter ved ledelse av sterke fagpersoner har vi valgt å vektlegge henholdsvis *maktteorier* og teorier om *psykologiske kontrakter*. Vi har vurdert å belyse problemstillingen ut fra andre synsvinkler, innbefattet motivasjons- og endringsteori, eller organisasjonskultur, og har funnet at også disse teoriene er anvendbare. Avgrensningen er derfor gjort mer av praktiske hensyn; begrensning av oppgavens omfang.

Maktteoriene er omfattende. I en kunnskapsbedrift er imidlertid mulighetene for maktanvendelse meget begrenset. Tradisjonell maktutøvelse vil lett lede til at den selvstendige medarbeideren motarbeider organisasjonen eller finner seg en annen jobb. Med andre ord er det begrenset hva Machiavelli kan hjelpe oss med. Derfor har vi valgt å fokusere på de maktteoriene som kan tenkes å komme til anvendelse i vår sammenheng. Vi velger å drøfte begrepene autoritet, påvirkning og innflytelse, som vi mener er de mest relevante i den aktuelle problemstillingen.

## **1.5 Begrepsavklaringer og definisjoner**

### **Kunnskapsbedrifter**

Det som karakteriserer en kunnskapsbedrift er at kunnskap er en sentral produksjonsfaktor. Større offentlige institusjoner som sykehus og universiteter er typiske kunnskapsbedrifter.

### **Kunnskapsmedarbeideren**

Kunnskapsmedarbeiderens bidrag til verdiskapningen eller produksjonen er anvendelse av sin kunnskap. Kunnskapen er ofte av avgjørende betydning for virksomheten, noe som gjør kunnskapsmedarbeideren til en nøkkelmedarbeider. Typisk, men ikke alltid, er kunnskapsmedarbeideren høyt utdannet og tilhører en profesjon (Quinn 1996; Haukedal 2000).

### **Primadonnaen**

Begrepet primadonna brukes noe ulikt. Enkelte forfattere (for eksempel Jørgensen, 2003) bruker begrepet primadonna nærmest synonymt med en sterk fagperson, altså uten noen implisitt negativ valør. Vanligere er det å beskrive primadonnaen som kunnskapsmedarbeideren som forstår sin kunnskapsmakt og anvender den til egen fordel (Jørgensen 2003; Broch 2004). Haukedal (2004) går noe lenger, og graderer kunnskapsmedarbeiderne slik:

- Kunnskapsmedarbeidere, som definert ovenfor
- ”Gullsnipper” er kunnskapsmedarbeidere med sterkt etterspurt spisskompetanse.
- ”Stjerner” er gullsnipper som har en spesiell personlig kompetanse som gjør dem særlig attraktive.
- ”Primadonnaer” er de som vet å utnytte sin posisjon til egen vinning, ofte på bekostning av organisasjonen og medarbeiderne.

### **Kunnskapsledelse**

Kunnskapsledelse er det å lede medarbeidere med spisskompetanse. Fagkompetansen hos medarbeiderne er innenfor minst ett fagfelt høyere enn lederens. En leder som er rekruttert internt vil dermed gjerne historisk ha vært underordnet, og er fortsatt underlegen sine

medarbeidere i forhold til fagkunnskap, men må møte utfordringen å være overordnet i forhold til ledelsesoppgaver.

### **Primadonnaledelse**

Litteraturen bruker ofte begrepet "primadonnaledelse" om de spesielle utfordringene som ligger i å lede kunnskapsmedarbeidere som

Derfor har mange kunnskapsmedarbeidere stor makt, og lederen kan oppleve maktesløshet overfor mulighetene for å styre kunnskapsmedarbeiderens virksomhet i en bestemt retning.

### **Makt**

Ulike forfattere har brukt ulike definisjoner og beskrivelser av ordene makt og autoritet. I følge Yukl (2006) er makt den absolutte kapasitet et individ har til å påvirke oppførsel, væremåte eller holdninger til en eller flere andre personer på et bestemt tidspunkt. Den makt en part i et arbeidsforhold har og er villig til å utøve, er avgjørende for hvordan den andre part påvirkes og responderer. Makt er en dynamisk variabel som endrer seg i ulike situasjoner og over tid.

### **Autoritet**

Autoritet involverer rettigheter, forpliktelser og plikter assosiert med spesielle posisjoner i en organisasjon eller sosialt system. En leders autoritet inkluderer vanligvis retten til å ta spesielle beslutninger for organisasjonen/ avdelingen. En leder med direkte autoritet over en person, har rett til å komme med anmodninger i overensstemmelse med sin autoritet og den underordnede har plikt til å rette seg etter det. Omfanget av ens autoritet som leder, er rekken av krav en kan gi og rekken av handlinger som kan gjøres. (Barnard, 1952)

Autoritet kan oppfattes som innflytelse som faktisk aksepteres, og som man underordner seg frivillig.

### **Innflytelse**

Innflytelse kan graderes etter tre ulike reaksjonsmåter eller reaksjonsmønstre:

1. Forpliktelse til å gjennomføre lederens beslutninger på en god måte.
2. Lydighet/overensstemmelse– lederens beslutninger gjennomføres lojalt men uten entusiasme.
3. Motstand - målpersonen er i opposisjon til forslaget eller bestillingen, og prøver å unngå å gjennomføre det. Målpersonens respons kan variere fra ordrenekt til unnskyldninger om hvorfor det ikke kan gjennomføres, forsøk på å få beslutningen trukket tilbake (omkamp), søke å overprøve avgjørelser høyere opp i systemet, utsette handling, klage eller sabotere.

Innflytelse er essensen i alt lederskap og for å være en effektiv leder, er det nødvendig å kunne påvirke ansatte til å gjennomføre det de blir bedt om, støtte forslag og implementere det som har blitt bestemt. For å forstå hva som gjør ledere effektive, krever en analyse av de komplekse maktforholdene og innflytelsesprosessene som finnes i alle organisasjoner.

## 2. Teorigrunnlag

### 2.1 Makt i et ledelsesperspektiv

Forsøk på å forstå makt involverer vanligvis forskjeller mellom ulike typer av makt. Vi vil i det følgende diskutere de typer av makt vi anser å være mest relevant for vår problemstilling.

En begrepsoppfatning av maktkilder som er bredt akseptert, er en dikotomi mellom posisjonsmakt og personlig makt. Her deles maktkildene inn i to deler; utledet fra de muligheter som ligger i en persons posisjon og fra muligheter i relasjonen mellom leder og ansatt. Forskning av Yukl og Falbe (1991) viste at disse to makttypene er relativt uavhengige, og hver av dem inkluderer mange overlappende komponenter (Yukl, 2006).

#### *Typer posisjonsmakt og personlig makt.*

##### **Posisjonsmakt**

1. Legitim makt
2. Belønningsmakt
3. Tvangsmakt
4. Informasjonsmakt
5. Økologisk makt

##### **Personlig makt**

6. Referansemakt / referentmakt
7. Ekspertmakt / kunnskapsmakt

**Posisjonsmakt** inkluderer potensiell innflytelse som kommer av legitim autoritet, kontroll over ressurser og belønning, kontroll over sanksjoner, kontroll med informasjon og kontroll over det psykiske arbeidsmiljøet. **Personlig makt** inkluderer potensiell innflytelse basert på vennskap og lojalitet. Disse to makttypene intervenserer på komplekst vis, og det kan være vanskelig å skille mellom dem.

### 2.1.1 Posisjonsmakt

#### **1. Legitim makt**

Den formelle makt/autoritet lederen har i kraft av sin posisjon. Medlemmer i en organisasjon er normalt sett innforstått med regler og direktiver fra ledere, som en gjenytelse for at de da oppnår fordelene ved "medlemskap" i organisasjonen (Yukl, 2006).

#### **2. Belønningsmakt**

Denne makten er oftest ovenfra og ned. Makten ligger her i at en har autoritet til å gi for eksempel lønnsøking eller andre intensiver til fortjente medarbeidere. Belønningsmakten blir dermed avhengig av hvilke belønningsfaktorer lederen faktisk råder over og effekten blir best dersom belønningen er noe som verdsettes av medarbeideren.

#### **3. Makt ved bruk av tvang**

Denne typen makt er avhengig av lederens sanksjonsmuligheter (straff). Dette kan sees som en gammeldags type makt, som i dag er mest aktuell i strengt hierarkiske

strukturer som for eksempel militæret. I demokratiske organisasjoner (med valgte ledere) har medlemmene makt til å fjerne en leder eller forhindre at vedkommende blir gjenvalgt. I en kunnskapsbedrift lar denne maktformen seg ikke anvende.

#### **4. Informasjonsmakt**

Kontroll over informasjon er en viktig kilde til makt. Den kan brukes aktivt for å styrke sin egen ekspertmakt og gjøre de underordnede mer avhengige (Yukl, 2006).

#### **5. Økologisk makt**

Kontroll over det psykososiale miljø, teknologien og organiseringen av arbeidet innebærer en mulighet for indirekte innflytelse på mennesker. Utøvelse av denne type makt er avhengig av kulturen (felles sett av normer og verdier). Sterke kulturer kan være til hinder for lederens innflytelse dersom de delte verdier og overbevisning av organisasjonsmedlemmene er avvikende fra lederens.

### **2.1.2 Personlig makt**

#### **6. Referentmakt**

Dette er avledet fra det ønske andre har til å gjøre leder fornøyd, fordi de har sterke følelser for leder, beundrer vedkommende eller har stor lojalitet (Yukl, 2006). Det er lettere å få ansatte til å utføre en anmodning, når den kommer fra en person de har stor beundring for. Referentmakten er vanligvis større for en som er vennlig, attraktiv, sjarmende og verd å stole på. Den sterkeste formen for referentmakt, er det en kaller for personlig identifisering.

#### *Noen metoder for å bruke og opprettholde referentmakt*

- *Vis aksept og gi positive tilbakemeldinger når ting er bra*
- *Framtre hjelpende og støttende*
- *Forsvar og bakk opp folk når nødvendig*
- *Gjør tjenester uten å kreve tilbake*
- *Vær oppofrende for å vise omtanke*
- *Hold løfter*

Referentmakten øker ved at en viser ekte omtanke for folks følelser og behov, ved å demonstrere respekt, vise at de kan stole på deg og ved å behandle mennesker rettferdig. Dette avhenger av lederens karakter og integritet. For å opprettholde referentmakt holder det ikke bare med sjarm, smisking og favorisering. Integritet demonstreres ved å være ekte og uttrykke et konsistent sett av verdier. Over tid er det handlinger som snakker høyere enn ord. Sterk referentmakt vil øke lederens posisjon over den ansatte, selv uten eksplisitte forsøk på å øke makten. Referentmakt er en viktig metode for å påvirke ansatte, men det har sine begrensninger. En anmodning basert på referentmakt skulle bli fulgt av ansattes lojalitet og vennskap mot lederen. Men enkelte ting er det for mye å be om, selv om en har et godt forhold. Når anmodninger er ekstreme eller gjort for vennlige, kan målpersonen føle seg utnyttet. Resultatet kan da bli å underminere vennskapet og forholdet, for å redusere lederens påvirkningsmakt.



En annen måte å utøve referentmakt på, er gjennom rollemodellering. Dvs. at en person som en liker og beundrer kan ha en uvurderlig påvirkning på andre, ved å være et eksempel på høflig og ønsket atferd, som ansatte ønsker og prøver å etterligne. Fordi folk også etterligner uønsket atferd, er det viktig at lederen er seg sin rolle og væremåte bevisst.

## **7. Ekspertmakt/ kunnskapsmakt**

Når lederen demonstrerer relevant kunnskap og ekspertise øker sannsynligheten for at medarbeideren aksepterer beslutninger og handler ut fra det. Det betyr at lederen må være troverdig, ha overbevisende kommunikasjonsferdigheter i tillegg til god kunnskap og analytiske evner.

Den mest overbevisende måten å demonstrere sin ekspertise som leder på, er ved å løse viktige problemer, ta gode beslutninger, skaffe seg gode råd og suksessfullt avslutte utfordrende og godt synlige prosjekter.

## **2.2 Makt i et arbeidstaker-perspektiv**

### **Kompetente og selvbevisste arbeidstakere**

Sykehus er kunnskapsbedrifter. Det betyr at en rekke høyt kompetente fagfolk har spesialisert kunnskap om sitt felt. Hvert fag har sine fagtradisjoner, men i forhold til ledelse har de ulike fagfeltene felles røtter tilbake i en organisering der den mest kompetente fagperson også var organisatorisk leder.

Tom Colbjørnsen beskriver i boka ”Fleksibilitet og forutsigbarhet” om kompetente og selvbevisste arbeidere som i økende grad kommer inn i kunnskapsbedrifter. Disse kommer inn med forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, fleksible arbeidsforhold, selvrealisering, prosjekt og teamarbeid. Bedriftsorganisasjonen blir utfordret. Den viktigste ressursen er kompetanse, og den eies og kontrolleres av den enkelte medarbeider. Dette gir arbeidstakere med nøkkelkompetanse stor makt over arbeidsgiverne. Bedriften kan nærmest ikke gjøre annet når de ansatte går hjem om ettermiddagen enn å folde hendene og be de om at de kommer tilbake morgenen etter. Colbjørnsen moderer samtidig kompetente fagfolk sin makt noe. Fagfolk er ofte spesialiserte, og det gjør den enkelte ofte avhengig av samarbeid med andre kolleger, bedriftens organisering og kvalitetssystemer for å levere et optimalt produkt (Colbjørnsen 2004)

### **Økonomi**

Det andre som har sterk effekt på forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er økonomiske svingninger. I dårlige tider kan fast stilling, forutsigbarhet og trygghet være viktig for en arbeider. I gode tider og med knapphet på fagfolk kan autonomi, freelanceoppdrag og korte arbeidsforhold være ønskelig. Maktforholdet forskyves da i arbeidstakerens favør. (Colbjørnsen, 2004). Et særskilt problem i helsevesenet er at kunnskapsmedarbeiderne anser seg hevet over økonomiske hensyn. Deres holdning er at deres pasienter har en selvsagt rett til den behandling som måtte være påkrevet, uavhengig av økonomi. Den som definerer hva som er påkrevet, er kunnskapsmedarbeideren selv. Ledelsesutfordringen som ligger i å forplikte den selvstendige kunnskapsmedarbeideren i forhold til økonomiske rammer, er kanskje den største nøkkelfaktoren for å skape budsjettbalanse i helsevesenet. Knappt noen har klart å håndtere denne utfordringen.

## ***Oppsummering makt***

Det at vi har kompetente og selvbevisste arbeidstakere, kombinert med gode tider og knapphet på fagfolk, gjør at nøkkelmedarbeiderne har stor makt i vår organisasjon. Dette viser også caset vårt, der de bruker sin makt og demonstrerer den godt. Kan de ulike maktteoriene brukes for at lederen skal øke sin makt; få gjennom sitt endringsforslag og endre holdningene? Lederens dyktighet i å bruke de ulike disponible maktmetoder riktig er avgjørende for resultatet. Vi vil i den videre drøftingen se på disse ulike metodene.

## **2.3 Ledelse av primadonnaer**

Dyktige individualister finnes innenfor flere områder i arbeidslivet. De har alltid vært å finne blant for eksempel skuespillere. Det nye er at vi nå i økende grad finner disse personene i organisasjoner som er avhengige av spisskompetanse. Kunnskapsnivået og – behovet i samfunnslivet er sterkt økende, og med det gjør vi oss mer avhengige av mennesker som besitter spesialkunnskap. Sykehussektoren er et godt eksempel på organisasjoner som bare kan fungere gjennom team-arbeid samtidig som man er helt avhengig av fagpersoner med høy grad av spisskompetanse. Det er når kunnskapsmedarbeideren blir selvbevisst og prioriterer sine egne faglige utviklingsbehov foran organisasjonens behov at det blir nødvendig å utvise ledelse overfor dem. Lederen kan oppleve at primadonnaen har slik kompetanse at det skapes et maktgrunnlag som kan brukes som opposisjon mot ledelsen og resten av organisasjonen. Som leder må en sette klare grenser for opposisjon og negativ individualisme, men disse individene er ikke lette å erstatte, og dette begrenser lederens maktmidler (Broch, 2004). Det er derfor behov for å se på hvilke muligheter for maktutøvelse eller innflytelse lederen har, og hvordan man klokest kan utvise slik makt.

### **Hva motiverer primadonnaen?**

Vi har i denne oppgaven valgt ikke å diskutere motivasjon som egen teoriplattform, men det er viktig å ha et begrep om hvilke drivkrefter primadonnaen styres av. I følge Broch (2004) motiveres de særlig av

- mulighet for personlig vekst
- individuelle belønningssystemer knyttet til resultater
- stor grad av autonomi i arbeidsutførelsen

### **Retningslinjer for primadonnaledelse (Broch 2004; Paludan 2002; Goldschmidt 2000)**

- Gi medarbeiderne oppmerksomhet. En primadonna som ikke får oppmerksomhet, er ingen primadonna, og en primadonna som ikke blir sett, kan være en løs kanon.
- Sikre det psykiske arbeidsmiljø. Se til at primadonnaen ikke arbeider for mye, og opplever seg og sin innsats som sett og ivaretatt av ledelsen. Ved å føle seg ønsket og verdsatt er det mindre sjans for at primadonnaen søker seg bort fra arbeidsplassen.
- Sette noen få, klare grenser for hvilken atferd som ikke kan tolereres.
- Casting: Sette primadonnaene i team, slik at de negative nykkene reduseres.
- Lederen bør utøve en slags usynlig og indirekte ledelse (ideal: morsrollen, den som styrer alle ting indirekte uten at noen bemerker det).

- Primadonnaene er så individualistiske at de kun tåler flate organisasjonsstrukturer. Derfor blir overordnede, verdibaserte ledelsesformer som fastsetter generelle rammer for arbeidsplassen og ellers gir luft og plass til den enkelte medarbeider viktig. (Paludan 2002).

### **Oppsummering**

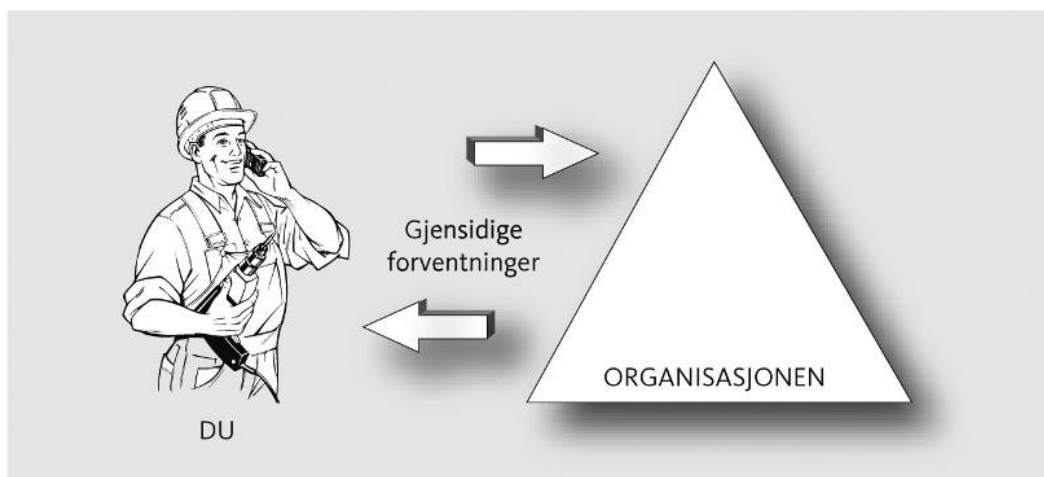
Lederen i vår historie har antageligvis prøvd seg på de tradisjonelle maktteoriene. I tillegg til å se nærmere på disse, som nevnt foran, er vi nyskjerrige på om strategier for primadonnaledelse med fordel kan anvendes overfor medarbeiderne i historien.

## **2.4 Psykologiske kontrakter**

### **2.4.1 Psykologisk kontrakt**

En modell for å forstå den selvstendige og autonome medarbeiderens rolle er å forstå den *psykologiske kontrakt* disse medarbeidernes rolle bygger på.

Begrepet psykologisk kontrakt har fått gradvis økende betydning gjennom de siste 10-20 år (Schein, 1982; Irgens, 2007). Begrepets innhold er enkelt sagt gjensidige forventninger. Den enkelte ansatte har forventninger til organisasjonen, og organisasjonen har forventninger til den ansatte. Man kan si at arbeidstaker og arbeidsgiver inngår på en bytteavtale, hvor det helt grunnleggende utgangspunktet er at arbeidsgiver betaler lønn og får i bytte arbeidskraft. Men bytteavtalen inneholder mye mer, ofte forhold som ikke er uttalt eller avtalt mellom partene. Den psykologiske kontrakt omfatter altså de oftest uttalte forventningene medarbeideren har til virksomheten, og omvendt (Schein, 1982; Dabos&Rousseau 2004).



*En psykologisk kontrakt er det usynlige sett av gjensidige forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen. Kilde: Eirik J. Irgens (2007). Gjengitt med forfatterens tillatelse.*

Kontrakten oppstår når individet danner seg en forventning om at organisasjonen vil gi bestemte belønninger i bytte mot det bidraget individet yter til organisasjonen (Turnley & Feldman 2000). Et viktig begrep i denne forbindelse er ”reciprocity” – som innebærer en forventning om at ens egen ytelse blir honorert med en gjenytelse som står i forhold til

ytelsen. Når individet opplever et brudd på et slikt implisitt løfte eller ubalanse mellom den ansattes og organisasjonens bidrag, synker deres følelse av forpliktelser overfor organisasjonen og sjansen øker for at de søker seg bort fra arbeidsplassen. Når det oppstår et "overskudd" i den psykologiske kontrakten (positiv psykologisk kontrakt), på den annen side, øker den ansattes følelse av motivasjon, forpliktelse og ønske om delaktighet ut over de formelle ansettelsesbetingelsene. Dette kan bidra til et ønske om å forbli i organisasjonen.

Utviklingen fra et "gammeldags" ansettelsesforhold til en økt oppmerksomhet om den psykologiske kontrakt følger utviklingen i maktforholdene i arbeidslivet. I bunnen ligger arbeidskontrakten, som enkelt sagt sier at arbeidsgiver kjøper arbeidstakerens tid og krefter, og arbeidstakeren yter dette innenfor et avtalt tidsrom. Fra organisasjonens side blir den psykologiske kontrakten da oppfylt gjennom autoritetsbegrepet. Det vil si at beslutningen om å gå inn i organisasjonen, slik organisasjonen ser det, medfører at medarbeideren godtar organisasjonens autoritetssystem - autoritet krever samtykke.

Dersom arbeidsgiver har et bevisst forhold til psykologisk kontrakt, er det naturlig at betingelsene for kontrakten er gjenstand for drøftelser i forbindelse med en ansettelses- eller medarbeidersamtale, hvor kandidaten og virksomheten forsøker å formulere sine forventninger til hverandre. Slike forventninger blir sjelden formulert skriftlig, men kan danne en god basis for felles oppfatninger av hvordan arbeidet skal utføres. Selv om det ikke er vanlig, er det ikke noe i veien for å ta inn elementer av en psykologisk kontrakt i arbeidsavtalen. Den psykologiske kontrakten er altså dynamisk og endrer seg både som en følge av forandringer i virksomhetens og den enkelte ansattes livsfase.

## 2.4.2 "Commitment"

Begrepet *Organisatorisk commitment* brukes for å beskrive ansattes forhold til den organisasjon man er tilknyttet. Commitment er et todelt begrep; det innebærer både forpliktelse og motivasjon. En god norsk oversettelse kan være "følelse av tilknytning". Sterk commitment innebærer altså både en følelse av forpliktelse overfor organisasjonen, og en lyst til å arbeide for den. Yukl (2006) definerer organisatorisk commitment som hvor sterkt en ansatt identifiserer seg med og involverer seg i virksomheten.

Hvis en ansatt har høy grad av commitment gir det seg utslag i bl.a. en sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier, vilje til å nedlegge betydelige anstrengelser til beste for organisasjonen, og et sterkt ønske om å opprettholde medlemskapet i organisasjonen. I virksomheter der ansatte har sterk *commitment* til organisasjonen, er det lavere fravær, lavere turnover (færre slutter) og større grad av jobbytelse.

## 2.4.3 Brudd på psykologisk kontrakt

Hovedtesen har vært at hvis den psykologiske kontrakten brytes mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, så kommer de ansatte til å finne seg en ny og bedre arbeidsplass. Men det er mange ting som påvirker hvilke strategier ansatte velger hvis de føler at arbeidsgiver sviker.

Misforståelser eller endrede betingelser i forholdet mellom virksomheten og medarbeideren kan medføre en dyptgående og langvarig reaksjon hos medarbeideren som det kan være

vanskelig for arbeidsgiveren å oppfatte eller forstå betydningen av. Når flere opplever likeartede kontraktsbrudd kan det være årsak til sterke følelser, uro, streiker og gjennomtrekk, mistriivsel og økt fravær, hevder Edgar Schein. For den enkelte kunnskapsmedarbeideren kan risikoen være stor for at det utvikles bitterhet, vrede og frustrasjon, som ytrer seg i form av manglende motivasjon, utilfredshet og manglende ansvarsfølelse. Som et resultat av dette kan organisasjonen oppleve problemer med å holde på kompetente fagpersoner.

### **Å ha mange muligheter påvirker**

Terskelen kan være lavere for at kunnskapsmedarbeidere føler at den psykologiske kontrakten har blitt brutt, enn den er for andre arbeidstakere. De har som regel høyere forventninger til arbeidsgiver både når det gjelder jobbinnhold og karriereutvikling. I tillegg er det enklere for arbeidsgiver å overselge denne typen stillinger, til forskjell fra enklere jobber. Videre kan ressurspersoner lettere tillate seg å føle seg skuffet, ettersom de har flere kvalifikasjoner og derfor større muligheter til å finne seg en ny jobb.

Her er fem tips til en virksomhet som ønsker å bli en attraktiv arbeidsgiver som beholder verdifulle arbeidstakere (Kilde: Ahrichs, 2000).

1. Virksomheten må arbeide med sin image og skape et godt rykte
2. Virksomheten må fokusere på lederskap og hvordan man møter de ansatte
3. Virksomheten må skape en positiv virksomhetsstruktur
4. Medarbeiderne må gis både karriere- og utviklingsmuligheter innen virksomheten
5. Virksomheten må tilby etterspurte goder og satse på personalet

### **Oppsummering**

Caset indikerer at den psykologiske kontrakten mellom kunnskapsmedarbeiderne og lederen er meget mangelfull. Hva skal til for at leder og ansatt skal fortolke den psykologiske kontrakten på samme måte? Teorien om psykologisk kontrakt og commitment indikerer at lederen bør være bevisst mekanismene og arbeide for en felles plattform, dvs. en reforhandlet psykologisk kontrakt. Det er ikke nødvendigvis slik at medarbeideren trenger å ha noen teorikunnskap om psykologisk kontrakt som konsept.

Hvordan kan dette gjøres i praksis? Her kommer teorien om "primadonnaledelse" til anvendelse, slik det diskuteres i kapittel 3.3.

## **3. Drøfting**

### **Innledning:**

I spesialisthelsetjenesten arbeider det mange høyt kvalifiserte fagpersoner som har et sterkt faglig fokus. Noen jobber svært selvstendig, for eksempel med høyt spesialiserte tilbud overfor en avgrenset diagnosegruppe, mens andre har fokus på samhandling på tvers av ulike deler av en behandlingsskjede. Det sentrale produksjonsverktøyet er fagkompetansen til de ansatte.

Lederen i vår historie har tatt tak i utfordringene ved å legge vekt på at alle i organisasjonen skal ha like mye ansvar for å løse de felles oppgavene. Som det fremgår av historien er det noen primadonnaer som bevisst unndrar seg felles arenaer og ikke vil delta i å løse oppgaver

som er upopulære og som de opplever stjeler av deres tid. Eller har lederen ikke klart å være tydelig nok i sine mål og krav?

Det er ulike innfallsvinkler til hvordan vi som ledere kan tilnærme oss denne utfordringen. Vi har i vår oppgave valgt å avgrense problemstillingen til å se den i lys av teorier om makt, bruk av psykologiske kontrakter, og oppnåelse av ”commitment” som verktøy for å lykkes. Maktfaktorene vil vi drøfte i et ledelsesperspektiv, og i et arbeidstakerperspektiv.

### **3.1 Makt i et lederperspektiv**

Caset vårt beskriver en situasjon der det er tydelig at deltakerne ikke deler en felles virkelighetsoppfatning, til tross for at lederen mente å ha involvert og informert godt i forkant. Ut fra den foran beskrevne teorien, kan situasjonen hypotetisk ha 5 ulike årsaker:

- lederen bruker for lite av sin posisjonelle makt
- lederen har for lite personlig makt
- nøkkelmedarbeiderne har for mye makt i kraft av sin kunnskap
- det er fravær av gode psykologiske kontrakter mellom leder og underordnede
- det er for lite ”commitment” hos enkelte av medarbeiderne

Dersom vi starter med å se på den posisjonelle makten hos lederen i vår historie, så kan denne virke noe mangelfull. Riktig nok hadde leder prøvd å gi informasjon til alle, gitt beskjeder, og fulgt alle vanlige kanaler for samarbeid. Likevel viste møtet at ikke alle hadde fått informasjon, eller ikke hadde villet tilegne seg den. Dette viser at lederen ikke har stor legitim makt i organisasjonen; denne vil normalt sett føre til at de ansatte er innforstått med regler og direktiver. I stedet viste møtet en situasjon hvor sentrale personer er i opposisjon til forslaget eller bestillingen, og aktivt prøver å unngå å måtte gjennomføre den. Her ble motstanden vist som:

- leser ikke epost
- ”glemmer” møter
- kommer for seint
- kommer ikke (saboterer)
- nekter å gjennomføre

Dette viser betydningen av den vanskelige kommunikative øvelsen det er å skape en felles forståelse for rammer og krav til produktivitet. Det er opp til oss å forvalte de bevilgede pengene på en best mulig måte, slik vi mener er til det beste for våre pasienter. Dersom vi klarer å skape denne forståelsen, gjerne ved å sammenligne med vår private økonomi, blir det også lettere å bli trodd på at dette kan skape fordeler for oss selv.

For å få til dette kunne leder gjennom sin legitime makt ha laget en god felles plattform. Styringsverktøy for kommunikasjon er viktig her; hvor finnes informasjonen og hvilke forventninger har leder til at de ansatte er oppdatert. Tydelig kommunikasjon fra leder både i forkant av møtet og i selve møtet likeså; hvilke forventninger har leder til prosess og deltakelse. Det er lett å tenke seg at en slik felles plattform for hva vi skal drive med i avdelingen, og hvordan vi skal levere innenfor gitte rammer og krav, vil kunne føre til større grad av tilfredshet hos ansatte, og større lojalitet.

I tillegg til å vise mer autoritet i form av legitim makt, kan man tenke seg at lederen også kunne benytte seg av andre former for makt i denne situasjonen. En mulighet er belønning i ulike former, ved ønsket adferd underveis i prosessen. Eksempelvis ros og anerkjennelse til dem som deltar konstruktivt. I motsatt fall; sanksjoner ved uønsket adferd. Leder kunne også ha brukt sin legitime autoritet ved å bevisst spille på arbeidsmiljøet (økologisk makt). Han/hun kunne f.eks kommentere hva det gjør med arbeidsmiljøet og kulturen at noen ikke holder seg orientert, og delvis boikotter det de andre har blitt enige om. Man må anta at en del av de andre medarbeiderne reagerer på adferden til "primadonnaene". Dette kunne leder bruke til sin fordel, ved å oppmuntre til diskusjon i personalgruppa. Ved å være den som initierer en slik diskusjon, ville leder også vise sin legitime makt.

Gjennom bevisst bruk av posisjonsmakt ville antakelig leder kunne få en viss styring av prosessen. Gjøre det klart for alle hva som forventes, at man ikke tolererer boikott eller manglende deltakelse, sette klare grenser, inspirere til ønsket adferd, gjennom belønning etc.

Samtidig skriver Yukl at det i kunnskapsbedrifter er naturlig at lederen begrenser sin posisjonsmakt og legger større vekt på sin personlige makt. Dette begrunner han med at tradisjonelle maktforhold svekkes av medarbeidernes selvstendighet, i slike bedrifter. Da er vi inne på den personlige makten; nemlig referentmakt og ekspertmakt. Sistenevnte er ikke særlig aktuell i vår historie; leder kan ikke oppvise mer ekspertise enn nøkkelmedarbeiderne, og må fremvise sin autoritet på andre områder.

I vår historie ser vi lite til referentmakt hos lederen i møtet. Det virker ikke som om vedkommende er en person som de nevnte nøkkelmedarbeiderne har stor beundring og lojalitet til. Tvert i mot, så vitner oppførselen om manglende respekt. Dersom vi skal tro på Yukl, så vil lederen i vår historie ha mye å hente på å legge et bedre grunnlag for prosessen gjennom å bedre sin personlige makt. Ved aksept, positive tilbakemeldinger, støtte, forsvare, vise omtanke etc. Dette kunne også ha vært løst gjennom å få med seg noen "ur-pingviner" i arbeidet med handlingsplanen. Med det mener vi at leder burde ha diskutert viktige punkter med en eller flere av de sterke kunnskapsbesitterne i organisasjonen, og lyttet til deres betenknninger før saken ble fremlagt. På den måten kunne leder oppnå referentmakt, og det ville kanskje ha vært lettere å få med andre "primadonnaer" på det vi ønsket å gjøre. Samtidig må det sies at det, etter vår mening, trolig vil være vanskelig å etablere referentmakt i forhold til den gruppen vi snakker om. Deres respekt og lojalitet vil ofte uansett være knyttet til faglig autoritet.

Det synes klart at bruk av personlig makt vil være mer sårbart enn bruk av posisjonsmakt. Ved førstnevnte er man avhengig av hver enkelt leders personlighet, for å oppnå respekt, lojalitet og det å bli likt. Man vil da oppleve å få svært ulike lederstiler og lederposisjoner innenfor samme system, eksempelvis et sykehus. Posisjonsmakt vil derimot kunne skape en mer enhetlig ledelse, ved å avkreve samme respekt for alle ledere i kraft av deres posisjon. Samtidig står vi, som teorien viser, overfor store utfordringer i våre kunnskapsbedrifter. Vi har ansatte som ikke slår seg til ro med ledere som utviser makt kun i kraft av sin posisjon.

Spørsmålet vi stiller oss er hvor grensen går mellom posisjonsmakt og personlig makt. Hvor mye tid skal en leder bruke på å smigre, inspirere og overtale, i motsetning til å si at "Slik blir det". Går det en grense, og hvor skal den i tilfelle settes? Er det slik at det å bruke posisjonsmakt står i et motsetningsforhold til det å bruke personlig makt, eller utfyller de hverandre? Denne diskusjonen blir særlig relevant opp mot de forutsetninger som er lagt for vårt arbeid, eksempelvis kvalitetskrav, lovverk og økonomiske krav. Disse bør etter vår

mening ligge fast, og følges av tydelige forventninger til de ansatte. Innenfor vårt eget handlingsrom bør vi da kunne vurdere hvilken type makt vi skal bruke når og hvor. For eksempel kan det på kort sikt lønne seg å bruke posisjons og belønningsmakt og særlig materiell belønning. Dersom man derimot ønsker virkninger på lengre sikt, vil det være mer aktuelt å bruke økologisk makt, og oppnå respekt ved å organisatorisk tilrettelegging ( forsyne dem med godt støtteapparat)



### ***3.2 Makt i et arbeidstakerperspektiv***

Dette bringer oss videre inn i medarbeidernes makt. Colbjørnsen skriver at arbeidstakere med nøkkelkompetanse har stor makt over sin arbeidsgiver; i den grad at ledelsen ikke kan gjøre annet enn å folde hendene og be om at de kommer tilbake dagen etter! Selv om dette er satt på spissen i forhold til vår historie, så beskriver den likevel en del av virkeligheten. Våre organisasjoner har medarbeidere som vi ikke har råd til å miste, og tradisjonell maktbruk i ledelse kan gjøre at de ønsker seg bort.

I historien vår møter vi 4 ulike medarbeidere som er høyt kvalifiserte med sine spesialkunnskaper som medarbeidere i en kunnskapsbedrift. De er der med forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, selvrealisering, og de er seg bevisst hvilken avkastning og makt de oppnår på sin intellektuelle kapital. Alt dette bruker de i det omtalte møtet, ved å komme for sent, ved å ikke komme, ved å protestere og ved å forlate møtet.

Derfor er det høyst relevant å se på hvordan vi kan balansere maktbruken, og ta i bruk nye metoder for å få til et samarbeid. Her er det kanskje ikke nok å bruke tradisjonelle maktmetoder; nøkkelmedarbeiderne har stor makt og de vet det! De lar seg ikke overbevise av



en leder som utelukkende påberoper seg makt i kraft av sin posisjon, og de føler seg overlegne faglig sett. Samtidig vil det være slik at også primadonnaer eller nøkkelpersoner har behov for fellesskap med andre, og å føle tilhørighet. Utfordringen for leder blir å skape gode relasjoner i avdelingen, der også primadonnaene føler seg sett og ivaretatt.

### **3.3 Primadonnaledelse**

Vår utfordring i forhold til caset, er hvordan vi skal klare å få de egenrådige nøkkelmedarbeiderne (primadonnaene) til å være villige til å endre noen av sine arbeidsrutiner og innordne seg noen sett av felles mål og verdier. Teorien om primadonnaer sier noe om hva som motiverer dem i sitt arbeid.

Tre forfattere (Broch, Goldschmidt og Paludan) ser ut til å være noenlunde enige om et sett av strategier for å håndtere primadonnaene. Dersom lederen ikke selv er en så sterk fagperson at det gir legitimitet overfor primadonnaen, må ledelse utøves på en annen måte; gjennom indirekte og verdibasert ledelse som fastsetter generelle rammer for arbeidsplassen og ellers gir luft og plass til den enkelte medarbeider viktig. (Paludan 2002). Det kanskje største problemet med primadonnaledelse som ledelseskonsept er at det rommer en innebygget selvmotsigelse. En førstedame, som ordet primadonna jo betyr, kan ikke ledes, kun lede.

Hvordan passer så dette inn i vår historie? Indirekte ledelse, referert som en type morsrolle, kan på mange måter sammenlignes med det å utøve personlig makt. Gjennom å tilrettelegge, støtte, rose, alliere seg med ”urpingviner” etc, kan leder indirekte forme medarbeidernes innsats mot et definert mål. For å få til god primadonnaledelse etter disse prinsippene kreves det at lederen er i stand til å fremheve primadonnaenes kunnskaper og ferdigheter, og klarer å sette seg selv i skyggen. Lederen må altså akseptere å utøve et indirekte lederskap og sjelden høste heder for sin lederrolle. Paludan foreslår at lederen ser på sin avlønning som en betaling for tort og svie (!). Historien vår sier ingenting om hvorvidt dette har vært prøvd, men i så fall virket det ikke. Vår hypotese er at lederen har prøvd å styre gjennom de tradisjonelle maktstrukturene, uten å få resultater, og at en mer indirekte tilnærming hadde kunnet bære frukter.

Oppmerksomhet er en nøkkelfaktor. Man kan si at en primadonna som ikke får oppmerksomhet, ikke er noen primadonna. Spørsmålet er da hva slags reaksjon det utløser dersom leder i vår historie velger å ignorere fagpersonen som ikke innordner seg. Teorien sier at vedkommende da kan bli en løs kanon ved at vedkommende baksnakker ledelsen, kommer med soloutspill på vegne av organisasjonen eller søker seg vekk. Antagelsen vår er at hvis primadonnaen ikke får oppmerksomhet, vil vedkommende miste motivasjonen for deltakelse i organisasjonens fellesskap. Det vil da være bedre for lederen i vår historie å påpeke det som har skjedd, både i møte med primadonnaen og resten av personalet. Dette vil formodentlig gi primadonnaen en opplevelse av å bli sett og være viktig. Det kan også være en anledning til å anerkjenne primadonnaen, ved å må ha mot til å si høyt at organisasjonen er avhengig av enkelte medarbeidere.

Videre er det tydelig i historien vår at noen av nøkkelmedarbeiderne ikke opplever seg sett i forhold til arbeidsinnsats. Over 60 timer i uken er mye, og dette timetallet bør selvsagt reduseres. Lederens oppgave blir her å rose/anerkjenne innsatsen, men samtidig vise at man er opptatt av medarbeiderens ve og vel. Dette vil bedre det psykososiale arbeidsmiljøet for vedkommende, samtidig som han/hun vil føle seg ivaretatt. I vår konkrete sammenheng vil det være aktuelt å tilby vedkommende å sammen se på de oppgaver han har, både for å redusere og evt frigjøre tid til andre oppgaver.

En annen ide kunne vært å omorganisere enheten i team, slik at primadonnaene får en naturlig arena for å dele av sin fagkunnskap, og opplever å bli verdsatt og positivt omtalt. Lederens oppgave er å etablere en god samhandling i gruppen, med et klima som er åpent og med ærlig dialog. Ved å oppnå velfungerende team, så vil de negative nykkene reduseres. En viktig lederrolle blir å sette sammen faggruppene på en god måte (Broch 2004).

Det kan være et problem at incentivene som styrer primadonnaen ofte ligger utenfor organisasjonens rekkevidde. Dette gjelder særlig forskning, hvor internasjonal publisering ofte er forskerens hovedmål. Dette krever tid og stjeler ressurser fra organisasjonen. Også her vil leder, både i vår historie og generelt, måtte balansere mellom å ivareta primadonnaens interesser og resten av medarbeiderne. En av retningslinjene for primadonnaledelse i teoribeskrivelsen vår sier noe om å sette noen få, klare grenser for hvilken adferd som ikke kan tolereres. Det er altså ikke slik at det er helt fritt frem. Lederen i vårt case burde da sette noen helt klare betingelser knyttet til primadonnaenes faglige frihet. Hvilke dette burde være kan variere, men et forslag ville være å kreve at de, på linje med andre, leser epost fra leder, møter på avdelingens fellesmøter, og bidrar til et definert minimum av felles arbeidsoppgaver. Men for å få dette til å fungere må leder altså bidra med de andre beskrevne elementene; anerkjennelse, frihet, støtte, oppmerksomhet etc.

En konsekvens av primadonnaledelse er at lederen må akseptere at ikke alle behandles likt, noe som kan være vanskelig både for lederen og ikke minst for resten av organisasjonen. Etter vår mening må dette uttales direkte i organisasjonen, for å få legitimitet. Hvis ikke, vil slik forskjellsbehandling føre til sub-kulturer og baksnakking.

### **3.4 Bruk av psykologiske kontrakter**

#### **3.4.1 Kunnskapsmedarbeiderens forventninger**

Teorien rundt psykologiske kontrakter sier noe om gjensidige forventninger. I kunnskapsbedriften vil psykologisk kontrakt som regel inneholde langt mer enn de basale behov (arbeidskraft i bytte mot lønn). Kunnskapsmedarbeideren krever sin plass i organisasjonen og vet at verdien av kunnskapen gir anledning til det.

I vårt case gir nøkkelmedarbeiderne et inntrykk av å ha en opplevelse av brudd på et uuttalt løfte, eller en ubalanse mellom deres eget og organisasjonens bidrag til å oppfylle kontrakten. Antagelig er deres opplevde forpliktelse overfor organisasjonen svak. Organisasjonen oppleves bare et som nødvendig onde for at den enkelte medarbeideren skal få realisert sine *faglige* ambisjoner.

Som leder i denne situasjonen burde man da arbeide aktivt for å at nøkkelmedarbeiderne som vil gå sine egne veier (primadonnaene) blir mer delaktige i organisasjonens felles prosesser. Schein skriver at organisasjonen oppfylder sine forpliktelser gjennom at medarbeideren kan påvirke sin egen eller bedriftens situasjon tilstrekkelig til at hans/hennes tid ikke blir misbrukt. En måte å gjøre dette på i relasjon til vårt case, ville være å gi disse nøkkelmedarbeiderne en sterkere opplevelse av innflytelse og delaktighet.

Teorien forteller oss at et "overskudd" i den psykologiske kontrakten (positiv psykologisk kontrakt), vil øke den ansattes følelse av motivasjon, forpliktelse og ønske om delaktighet ut over de formelle ansettelsesbetingelsene. Ved å oppnå en positiv psykologisk kontrakt med nøkkelmedarbeideren kan man altså oppnå en sterkere opplevelse av tilknytning og dermed

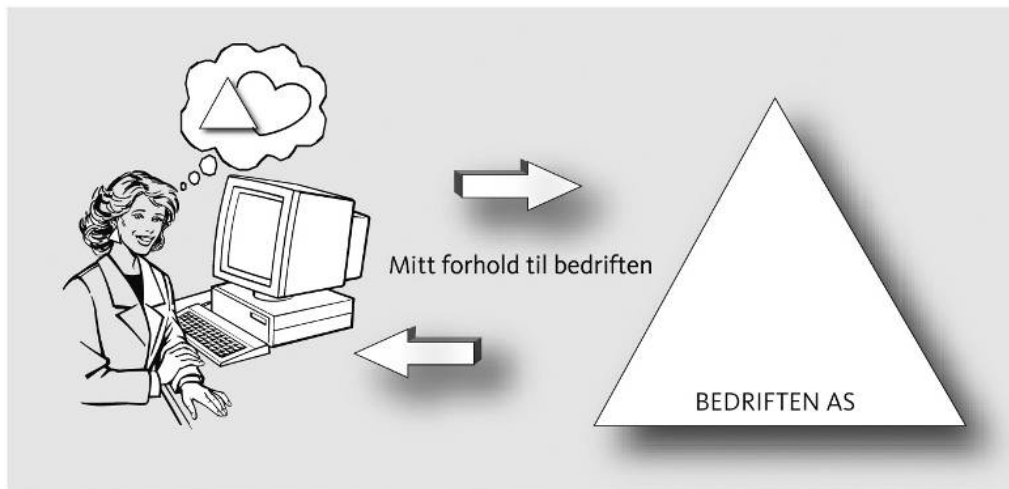
økt innsats i forhold til organisasjonens felles behov. Dette vil sannsynligvis redusere sannsynligheten for at medarbeideren forlater organisasjonen.

Schein skriver at den psykologiske kontrakten er dynamisk og endrer seg, både som en følge av forandringer i virksomheten og den enkelte ansattes livsfaser. Å fange opp slike endringer, og medvirke til å reformulere kontrakten, blir derfor en viktig del av lederens oppgave. Her må det være rom for både å stille krav, og å vise anerkjennelse/ros. Slik sett trenger en slik psykologisk kontrakt ikke å stå i motsetning til mer tradisjonell maktteori; man stiller visse krav og forventninger og gir samtidig medarbeideren spillerom under forutsetning av gjensytelse. Det er dermed fornuftig å gjøre de gjensidige forventningene til gjenstand for diskusjon/drøfting med jevne mellomrom, for eksempel i medarbeidersamtaler.

### **3.4.2 Commitment**

Teorien sier at de personene i en bedrift som har høy commitment, har et større ønske om å yte noe til beste for organisasjonen enn andre medarbeidere. Og de har et ønske om å opprettholde "medlemskapet" i bedriften. I vår historie synes dette noe fraværende; hensynet til eget for godt befinnende og egen karriere ser ut til å styre nøkkelmedarbeidernes atferd. En godt innarbeidet forvaltningstenkning, der budsjett og krav stadig ble modifisert ("det går nok over"), kan sitte igjen hos mange kunnskapsmedarbeidere og bidra til at man velger å ikke forholde seg til ledelsen.

Slik vi ser det er commitment nært knyttet opp mot psykologiske kontrakter. Samtidig kan man ha en psykologisk kontrakt, med gjensidige forventninger, uten at medarbeideren egentlig er følelsesmessig "dedikert" til arbeidsplassen. Hvordan skal man da oppnå at nøkkelmedarbeiderne har en større grad av commitment enn i vår historie? En studie av dot.com-bedrifter på slutten av 90-tallet viste at de virksomhetene som hadde varig suksess, var de som kunne tilby sine medarbeidere et sterkt sosialt fellesskap og en sterk følelse av tilhørighet. Nøkkelmedarbeidere/primadonnaer har også behov for erfarne sparringspartnere og veiledere som de kan diskutere sine resultater og personlige/faglige utvikling med. Her må lederen være på banen og legge forholdene til rette. I en kunnskapsbedrift som vår, er det viktig å ha gode arenaer for faglige diskusjoner og samhandling. Dette vil være med å bidra til at læringseffekten i avdelingen øker. Det å skape gode kontaktpunkter, bidrar også til et tettere og forhåpentligvis bedre arbeidsmiljø.



*Organisatorisk commitment forteller noe om hvor forholdet ditt til virksomheten. Kilde: Eirik J Irgens (2007) Profesjon og organisasjon. Bergen: Fagbokforlaget. Gjengitt med forfatterens tillatelse.*

Særlig relevant for vår oppgave om "primadonnaer" er at en medarbeider som har forankring i sin egen profesjon gjerne kan ha en sterkere *commitment* til sin profesjon enn til organisasjonen. Da identifiserer man seg sterkere med egne profesjonsverdier enn de verdiene ledelsen mener virksomheten skal stå for, eller de som viser seg gjennom måten det arbeides på. Dette er ikke nødvendigvis galt, men skaper dilemmaer; Det er viktig med ansatte som tør å si fra, som stiller spørsmål og som utfordrer ledelsen. Men det er også viktig å vite at man som profesjonell innser at man er en del av en større helhet, og at det forplikter.

Commitment-strategi er kontrollstrategiens motstykke (Yukl, 2006). I en commitmentstrategi forsøker man å utvikle forståelse for at man i en bedrift har felles interesser. Blant virkemidlene er å utvikle gjensidig tillit, og skape enighet om å prioritere arbeidsmiljøtiltak og medvirkningsmuligheter for de ansatte. Den enkeltes jobb blir bredere utformet og mer variert. Planlegging og implementering blir nærmere sammenvevd, og arbeidsteam får i større grad et kollektivt ansvar enn i virksomhetene som ledes gjennom kontrollstrategi. Ledelsesfilosofien bak commitment-strategien bygger på en tro på at alle "stakeholders" (interessenter) har legitime rettigheter; eiere, ansatte, kunder, samfunnet forøvrig. Å lede ved hjelp av en commitmentstrategi er mest effektivt i organisasjoner som karakteriseres av f.eks. krevende teamarbeid, problemløsning, organisasjonslæring og selvkontroll (Yukl, 2006).

## 4. Oppsummering

Målet med denne oppgaven var å forstå roller og drivkrefter bak gnisningene mellom kunnskapsmedarbeidernes og organisasjonens mål. Hva består utfordringen i, og hvordan kan den løses? Målet er å få det meste ut av de beste, men hvordan kan man få disse sterke fagpersonene til å være med på laget?

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi prøvd å belyse ulike typer makt og hvordan vi som ledere kan bruke makt konstruktivt for å få primadonnaer til å spille på lag. Vi har også drøftet primadonnaenes makt i forhold til den kunnskapen de besitter.

Vi har også sett på problemet i lys av psykologiske kontrakter mellom leder og medarbeider, og ved ”commitment”.

Som en oppsummering av leders bruk av ulike maktyper og hvor den enkelte type makt med fordel kan benyttes, kan vi tenke på Tsoukas & Chia som sier at en må behandle motstand som en del av organisasjonens liv og prøve å forstå motstand, for å vite hvordan den kan håndteres. De har en sammenligning med at akrobatene opprettholder sin stabilitet på lina ved konstant å justere balansen. Hvordan balansen justeres, kan være ved bevisst bruk av ulike maktyper. Minst like viktig er *leders personlige egenskaper*, som sosial intelligens, empati, evne til kommunikasjon m.m.

Det vil være av stor betydning for ledere å oppdage og avdekke disse små hele-tiden-justeringene og bruke dem bevisst og positivt, som f.eks;

Endre rutiner	- holdninger	- idealer	- resultater
<i>Legitim makt</i>	<i>Referent makt</i>	<i>Belønning v/ framheving av primadonnaer</i>	<i>felles plattform for MÅL</i>

Vi må holde i gang kontinuerlige endringsprosesser eller justeringer, for å ” opprettholde balansen” slik akrobatene gjør!

Utgangspunktet vårt var historien om et møte der ansatte tilkjennegav sin manglende vilje til å gjennomføre det de definerte som upopulære tiltak. Vi har med det som utgangspunkt, drøftet hvilke mekanismer som påvirket dette møtet og hvordan leder kunne ha brukt sin makt på en bedre eller mer hensiktsmessig måte.

Det vi tydelig har sett gjennom arbeidet med oppgaven, er at ledelse er en balansegangs kunst, noe som gjenspeiles i forsidebildet vi har valgt!

I en organisasjon som vår, som har en klar hovedoppgave og målsetting, vil evnen til å oppfylle ulike kompetanser knyttet til den faglige utøvelsen, sosiale evner og samhandling, kreativitet og endring, være viktige faktorer for all verdiskapning og utvikling. Det er en klar sammenheng mellom klare mål og oppgaver, evne og vilje til å handle riktig, og de resultater som skapes/ oppnås. Hvordan har vi gjennom arbeidet med oppgaven, sett at leder kunne fått dette til på en bedre måte?

1. *Leder trenger å endre eller justere rutiner og arbeidsfordeling for å oppnå målkrav som er gitt avdelingen.*

Historien vår forteller oss om en leder som ikke synes å bruke sin legitime makt, personlige makt og sin posisjonsmakt på en mest mulig hensiktsmessig måte. For å skape mer autoritet som leder er det viktig å være tydelig og konsistent og skape allianser. Posisjonsmakten en leder har, baserer seg på rettigheter i kraft av hans/hennes stilling. Lederen har rett til å utøve makt over sin underordnede og den underordnede har plikt til å gjøre det lederen ber om. Enkelte oppgaver og regler i en avdeling er udiskutable, og ikke gjenstand for tolkning og tilpasning. Dette gjelder f.eks lover og forskrifter. Her må leder bruke tvangsmakt og pålegge de ansatte å forholde seg til disse. Ved avvik må leder være konsistent, og ta i bruk sanksjoner

for å opprettholde troverdighet. Dette står etter vår mening ikke i kontrast til teorien om primadonnaledelse, hvor det hevdes at leder må sette noen få, klare grenser for hvilken adferd som ikke tolereres. Slike forventinger kan også innlemmes i en psykologisk kontrakt.

## *2. Leder trenger å endre holdninger i avdelingen*

I arbeid rundt endringer eller justeringer vil det være av stor betydning for leder å få med seg noen "pingviner" (noen som har mot til å stikke seg litt mer frem) for å skape større legitimitet og bedre sjansene for å få saker gjennom. Det å bygge på positive drivkrefter, kan medføre at de negative drivkreftene blir mer usynlige eller i alle fall mindre. "Pingvinene" blir samtidig løftet frem og i det ligger både referentmakt og at det skaper motivasjon og lojalitet ved at deres bidrag er viktige og blir sett. Grunnleggende for alt arbeid er motivasjon. Det er selvfølgelig viktig at avdelingens situasjon og målsetting avklares i forkant; de ansatte må skjønne sammenhengen mellom mål og personlige muligheter. Her kan vi anvende teori om både personlig makt og primadonnaledelse. Anerkjennelse, støtte, oppmerksomhet, involvering og opprettelse av team.

## *3. Leder trenger å skape forståelse for behovet for justering*

I endringsarbeid eller arbeid med å justere balansen, er viktig å avklare hvilke resultater som ønskes og hva som kreves av hver enkelt i den forbindelse. Historien vår er et eksempel på at leder forsøker dette. Hva svikter?

I dette arbeidet er det viktig at en greier å formulere ønskede effekter både for den ansatte og for avdelingen. Kan hende viser historien vår at leder i for stor grad har fokusert på effektene for avdelingen og i for liten grad har synliggjort effektene for hver enkelt. Klarer vi å synliggjøre effekter på en bedre måte, vil det også være letter å få aksept for gjennomføring og utprøving av "nye veier", og det skaper større legitimitet for leder som en målrettet og bevisst leder.

Det som har vist seg å være svært motiverende for ansatte, er følelsen av å bli anerkjent for sitt arbeid, følelsen av å yte noe og følelsen av ansvar. Ledere kan derfor bruke belønningmakt for å tilfredsstille medarbeidernes behov. Da kan man få bedre medarbeidere som er motiverte, lojale og kompetente. En viktig faktor i dette arbeidet er at leder klarer å sette seg selv litt i skyggen og fremheve den enkelte ansatte og hans/ hennes kompetanse, både ift. resten av avdelingen/ organisasjonen men også ift omverdenen. Plasser deg selv som leder (fornøyd) i bakgrunnen med et anerkjennende smil, jfr primadonnaledelse.

## *4. Leder trenger at avdelingens ansatte jobber ift. gitte krav*

For å oppnå disse gode og ønskede resultatene i en organisasjon, er det grunnleggende viktig å prøve å enes om en felles forståelse av virkeligheten, for deretter å arbeide videre mot felles definerte mål. For å få til dette må lederen ta i bruk hele spekteret av sine personlige egenskaper, kombinert med sin personlige makt og sin posisjonsmakt. Lederen må også ha med seg utfordringene knyttet opp til at det er kunnskapsrike og nødvendige personer man samhandler med. Det er viktig at en leder bruker alt dette bevisst i f.h.t valg av strategier, for å oppnå ønsket resultat.

Leder må klare å kommunisere tydelig ut:

- hvilke rammer avdelingen har

- hva som er nødvendig kjernevirksomhet, og hvordan denne best kan utføres
- hvilke andre oppgaver avdelingen skal løse (undervisning, forskning etc)
- gjeldende lover og regler som må følges
- hvilket felles trusselbilde finnes, dersom vi ikke leverer etter kravene
- at medarbeiderne ved at de mottar lønn har forpliktet seg til å skape verdier for organisasjonen

Det er også viktig at vi lager gode rutiner og systemer, som gjør det lettere for den enkelte medarbeider å skaffe seg informasjon og holde seg oppdatert på hva som skjer i organisasjonen.

## 5. Konklusjon

Gjennom oppgaven har vi sett både på makt-teori, psykologisk kontrakt, og teori om primadonnaledelse. Slik vi ser det er det ikke nødvendigvis så stor avstand mellom teoriene; noen av dem betegner nyanser av det samme. For eksempel finner vi mye i teorien om primadonnaledelse som korresponderer med teorien om personlig makt.

Vår konklusjon er at som god leder for nøkkelmedarbeidere, må man ta i bruk ulike metoder på ulike tidspunkter; jfr. balansekunstneren. Den tid er forbi da vi bare kan påberope oss autoritet og makt gjennom vår lederstilling; vi må også spille på våre medarbeideres kompetanse og medvirkning. Det kan se ut til at personlig makt er mer effektivt enn posisjonsmakt, og at vi må fylle på med psykologiske kontrakter som inngir så mye mening for våre medarbeidere at de opplever ekte "commitment" til arbeidsplassen. Vi må sørge for anerkjennelse, godt psykososialt arbeidsmiljø, gi rom for forskjellighet, organisere i team, og støtte opp under den faglige interessen våre medarbeidere har.

Samtidig må en leder fortsatt, i kraft av sin posisjon, stille krav og klare forventninger til sine medarbeidere. I vår moderne tid kan man noen ganger få opplevelsen av at man nærmest må takke medarbeiderne sine for at de kommer på jobb. Slike holdninger må vi etter vår mening jobbe aktivt med; det foreligger en konkret arbeidskontrakt som forplikter medarbeideren til å yte et stykke arbeid i bytte mot lønn. Alt ut over dette kan og må være gjenstand for en solid psykologisk kontrakt, til beste for både arbeidsgiver og arbeidstaker!

## Referanser

Ahrichs, N (2000) Competing for talent. Consulting Psychologists Press Inc, USA

Broch, Morten (2004) Ledelse av primadonnaer. Ukeavisen Ledelse 10.12.2004.  
[http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/ledelse\\_av\\_primadonnaer](http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/ledelse_av_primadonnaer) (04.09.07)

Colbjørnsen T (2004) Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser. Bergen: Fagbokforlaget.

Dabos GE, Rousseau DM (2004) Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology* 89:52-72.

Goldschmidt L (2000). I bok: Jespersen J, Larsen B, Melander P, Nissen C, (Red.) Ledelse i Danmark - Anklage og Forsvar. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Haukedal W (2000) Ledelse og kunnskapsarbeid. Motivering av autonome medarbeidere. I bok: Einarsen S, Skogstad A (red): Det gode arbeidsmiljø. Bergen: Fagbokforlaget.

Haukedal W (2004) Arbeids- og lederpsykologi. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Hellandsvik P (2007) Foredrag for Norsk topplederprogram for helseforetakene. Lysaker, 27.8.2007

Irgens E (2007). Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet. Bergen: Fagbokforlaget.

Jørgensen A (2003). Kunsten at styre en primadonna. DJØF Bladet nr. 4.  
[http://www.djoef.dk/online/view\\_artikel?ID=1153&attr\\_folder=F](http://www.djoef.dk/online/view_artikel?ID=1153&attr_folder=F) (04.09.07)

Paludan JP. Primadonna-management. *Fremtidsorientering* 3/2002. Tilgjengelig på  
<http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=663&lng=1> (19.10.2007)

Quinn JB, Anderson P, Finkelstein S (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*. March/April

Schein E (1982). Organisasjonspsykologi. 3. norske utgave (2000). Oslo: Universitetsforlaget.

Tsoukas H, Chia R (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organizational science* 13 (5): 567-82.

Turnley WH, Feldman DC (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behaviour* 21, 25-42.

Yukl G (2006). Leadership in organizations (6. utgave). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Yukl G & Falbe CM (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76: 416-423.