

Primadonnaledelse

Ledelse når sterke fagfolks og ledelsens forventninger ikke går overens



**FORDYPNINGSOPPGAVE NASJONALT TOPPLEDERPROGRAM,
KULL 5, VÅREN 2008.**

Marianne Holth Dybwad
Karin Steen
Kristin Jordheim Bovim
Jan Norum

Innhold

1.1	HISTORIKK	3
1.2	PROBLEMSTILLING.....	3
1.3	HISTORIEN	3
1.4	AVGRENSNING AV OPPGAVEN OG VALG AV TEORIGRUNNLAG.....	5
2.0	TEORIGRUNNLAGET.....	5
2.1	PRIMADONNALEDELSE	5
2.1.1	<i>Ledelse av primadonnaen.....</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Psykologisk kontrakt.....</i>	<i>8</i>
2.2	MOTIVASJONSTEORI	10
2.2.1	<i>Hva motiverer primadonnaen?</i>	<i>13</i>
2.3	ROLLETEORI	14
2.3.1	<i>Primadonnaen og rolleteori.....</i>	<i>15</i>
2.4	SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	16
2.4.1	<i>Situasjonsbestemt ledelse og primadonnaen.....</i>	<i>17</i>
3.0	DRØFTING.....	18
4.0	KONKLUSJON	21
5.0	TAKK.....	22
6.0	REFERANSER.....	23

1.0 Innledning

1.1 Historikk

Ledelse av helsevesenet har i løpet av de siste 20 år vært gjennom en betydelig endring. Historisk var helsevesenet preget av en sterk hierarkisk oppbygging, ikke ulik en militær organisasjon. Makten i ledelse og fag var samlet i en og samme person – den administrerende overlegen. I dag fremstår helsevesenet som kunnskapsbedrifter med produksjonskrav knyttet til pasientbehandling, undervisning og forskning. I denne settingen har fag og ledelse blitt to atskilte søyler. Fagsøylen har vært preget av fokus på medisinske fremskritt og teknologiske nyvinninger, alt for å bedre pasientenes livskvalitet og levetid. Toppledelse har vært knyttet til optimal organisering og drift med fokus på styringssignaler (eks. oppdragsdokument) fra eier (Helse- og Omsorgsdepartementet - HOD). Det store målet det siste året har vært økonomisk balanse. I skjæringspunktet mellom budsjettstyring og de medisinskfaglige forventninger oppstår utfordringer for dagens toppledere. Det har vært stilt spørsmål om økonomi- og fagstyring virkelig kan kombineres. Faglig og økonomisk-administrativ logikk har i helseforetakene blitt utfordret og supplert med krav til medbestemmelse og målstyring. Dette har vi ønsket å se på gjennom bruk av narrativ metode.

1.2 Problemstilling

Målet med denne oppgaven er:

- Beskrive utfordringer for en mellomleder når fag og overordnet ledelse har/synes å ha motstridende interesser.
- Sette problemstillingen inn i en ledelsesfaglig kontekst med fokus på rolleteori, motivasjonsteori og situasjonsbestemt ledelse.
- Vurdere de ulike teoriers relevans og anvendbarhet i den kliniske hverdagen med fokus på felles virkelighetsforståelse, samarbeid og samspill.

1.3 Historien

Overordnede beskjeder om driftsendringer og økonomiske innsparinger, som går på tvers av faglige forventninger og retningslinjer, er utfordrende for en leder. Vi har valgt å eksemplifisere dette med en sammensatt historie fra den kliniske hverdagen.

Bakgrunn: Et stadig tilbakevendende tema i sykehus er "korridorpasienter". Denne "uønskede" pasientkategori inntreffer når etterspørselen overstiger sengekapasiteten. Årsakene og forklaringene er mange og sammensatte. Overbelegg gir utfordringer av

faglig, etisk og driftsøkonomisk art. For noen er det et tegn på impotent ledelse uten handlekraft, for andre en dyd av nødvendighet for å få hverdagen til å gå rundt.

Jeg mente vi hadde tatt problemet på alvor. Med unntak av korte "epidemi perioder" hadde vi gradvis redusert antall korridorsenger. En situasjonsanalyse hadde avduket at "flaskehalsen" var forsinket utskriving til distriktsenheter som manglet plass på grunn av ventetid i kommunal omsorg.

Konflikten: Det hadde vært en særdeles vakker høstdag, men nå kom "de mørke skyene". Helsedirektørens tålmodighet var forduftet. Han hadde forfattet et krast brev til det regionale helseforetaket (RHF). Sykehuset hadde ikke etterkommet gjentatte pålegg om å fjerne korridorsengene. Han innførte derfor umiddelbart en bot for manglende oppfølging av pålegget!

Som klinikkssjef ble jeg omgående innkalt til et hastemøte med toppledelsen i helseforetaket (HF). Her var beskjeden klar og entydig. Vi måtte straks følge pålegget. Ansvarer var mitt! Min umiddelbare reaksjon var raseri og oppgitthet. Dette var det komplette idioti! Vi befant oss midt i en konstruktiv og krevende prosess som ville bedre vilkårene for pasientene om 3-4 måneder, og så skaper helsedirektøren det komplette kaos. Hadde han ikke gangsyn til å observere den positive trend vi var inne i? Hvorfor i all verden skulle vi legge oss flate for denne "overkikkadoren" og forholde oss lojale til RHF-et?. De hadde ikke løftet en lillefinger for å hjelpe oss med problemene i forholdet til de private institusjonene og de kommunale etater. Boten var gitt til dem. Dette følte som toppen av urett.

Som om ikke dette var nok, så gjenklang mine elskelige kollegers klare melding fra forrige ukes legemøte i mitt hode. De hadde presentert meg for de nye resultatene på legemidlet "vidunder". Det kunne gi økt livskvalitet og kanskje forlenge levetiden for mange av våre pasienter. Dette var kjent for meg, men jeg viste også at "vidunder" ville sprengte medikamentbudsjettet til avdelingen med flere millioner kroner. Vi hadde et budsjettunderskudd på grunn av innleie av personell til korridorpatientene. Kollegene hadde bestemt seg for å fortelle pasientene og de pårørende om "vidunders" fortrefelighet, og så fikk jeg bestemme om vi skulle bruke det eller ikke. Hvilken ære. Det var opptil fire måneder til "vidunder" kunne inkorporeres i avdelingens budsjett. Men, var "vidunder" så mye bedre enn "godt nok"-tablettene vi hadde brukt til i dag? Skulle jeg ta opp dette med direktøren? Dette var kanskje ikke det mest geniale tidspunkt?

*Det ble en livlig og opphetet diskusjon på direktørens kontor. Direktøren fremhevet at jeg måtte forstå at dette ikke lot seg motsi, at helsedirektøren **nok** visste hva han gjorde, at tiden for logiske resonnementer var over. Nå gjaldt det å adlyde eller pakke snippeskene og gå. Min stahet og lyst til å ta opp kampen forbød meg å "forlate skuta". Det ville vært feigt og hva godt ville det gjøre? Jeg mente at det ikke var så langt fram til "bedre tider".*

Utfordringen. På vei tilbake til klinikken tenkte jeg på hvordan jeg kunne motivere personalet? Hvordan skulle vi klare å holde avdelingen komplett fri for korridorpasienter og hva med kollegene som forlangte å ta i bruk "vidunder" tablettene? Avdelingens arrogante "Primadonna"- overlege, som var arrivert i går fra kongressen (og shoppingturen) i Chicago iført siste skrik fra motehusene i Illinois, dukket opp for mitt indre øye. Hun hadde "surket seg til turen" – truet med oppsigelse hvis ikke nettopp hun ble prioritert. "Dødssliten" av alle korridorpatientene og maset fra ledelsen forlangte hun å få reise ut for "å luften vettet". Det hadde senket seg en utsøkt fred over avdelingen mens hun var på reise – selv overtidsforbruket var blitt redusert. Men, nå hørte jeg støykilden for mitt indre øre rope ordene "pasientrettigheter, arbeidsmiljølov, overlegepermisjon, sykefravær, ventelistegaranti, verneombud, omforente toppledere....". Hvilken velkomst ville det bli...??

1.4 Avgrensning av oppgaven og valg av teorigrunnlag

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på primadonnaledelse, motivasjonsteori, rolleteori og situasjonsbestemt ledelse. Denne har vi speilet i en sammensatt historie fra vår kliniske hverdag for å få frem nyttige løsninger/vurderinger på de utfordringer ledere har i daglig ledelse av sterke fagpersoner i vårt helsevesen.

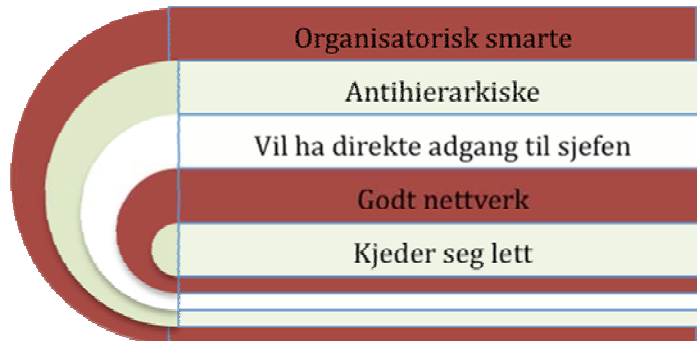
2.0 Teorigrunnlaget

2.1 Primadonnaledelse

Hvordan leder man kloke hoder? De er bedriftens hjerner, de er visjonære og meget betydningsfulle for bedriften. Vi snakker om primadonnaene, førstesangerne.

Begrepet "primadonna" kommer opprinnelig fra kunstens verden. Primadonnaen er et bilde på den meget dyktige, morsomme og kreative, men selvsentrerte og anarkistiske medarbeideren som er helt nødvendige for bedriftens utvikling, men samtidig er resistent

ovenfor ledelse i klassisk forstand og således krevende å lede (Thornig 2008). Ofte er primadonnaen faglig sterkere enn sin leder, noe som kan resultere i liten respekt ovenfor lederen. Thornig har i sin artikkel beskrevet disse medarbeiderne slik som vist i figur 1.



Figur 1. Figuren viser beskrivelse av karaktertrekkene til en primadonna etter Thornig 2008.

Det er ikke slike at alle bedriftens kloke hoder kvalifiserer for den stigmatiserende betegnelsen primadonna. Et noe mer differensiert begrep brukes av Quinn *et al.* (1996). Her benyttes begrepet "the professional intellect", kunnskapsmedarbeideren. På samme måte som der er grader av ekspertise eller profesjonell overlegenhet, er det i en annen dimensjon også grader av selvopptatthet og egoisme. Quinn rangerer medarbeidere etter en slik dimensjon, og kaller de henholdsvis "kunnskapsarbeider - gullsnipp - stjerne - primadonna".

Selv om denne oppgavens hovedfokus er på "hvordan lede en primadonna", vil vi også se på kunnskapsmedarbeiderne som gruppe. Ikke alle i denne gruppen har primadonnaens behov for oppmerksomhet. God ledelse vil være avgjørende for grad av optimal ytelse, lojalitet og stabilitet i arbeidsforholdet. Intellektuell kapital er den enkeltes eiendom og ressurs, og bør utvikles og utnyttes i organisasjonen på en måte som tar hensyn til individets behov for faktorer som motivasjon, incentiver og personlig frihet.

Den samlede intellektuelle kapital i organisasjonen kan også sees på som en helhet, en kunnskapsressurs som opererer på fire nivåer med økende grad av betydning for organisasjonen (Quinn *et al.* 1996). Dette kan fremstilles som illustrert i figur 2.



Figur 2. Figuren viser den samlede intellektuelle kapital i en organisasjon som en kunnskapsressurs som opererer på fire nivå (etter Quinn et al. 1996).

De tre egenskapene *know what*, *know how* og *know why* kan bygges inn i en organisasjon ved å forbedre rutiner, databaser og lage gode støttesystemer. Det er viktig at strukturen (planer, redskaper, tidsfrister etc.) rundt arbeidsutførelsen fungerer så godt som mulig. Lederen må sikre nødvendige ressurser og en overvåking av at ufravikelige rammevilkår (lovverk, forhold til andre institusjoner etc.) er kjent og akseptert. Alt dette kan oppnåes ved trening av medarbeidere, øke deres erfaring og faglige dyktighet. Det meste av aktivitetene i et sykehus krever denne type kompetanse.

Den fjerde egenskapen vil kunne gjenfinnes i organisasjonens kultur. Verdien av de spesielt talentfulle medarbeiderne vil øke markant når en beveger seg oppover på skalaen (til "care why"). Her dyrkes evnen til å løse de sjeldne problemer som krever kreativitet og spesialkunnskap. Tabell 1 illustrerer karakteristika for de enkelte nivåene.

<i>Kunnskap</i> (know what)	<i>Avansert praksis</i> (know how)	<i>Forstå systemer</i> (know why)	<i>Egenmotivert kreativitet</i> (care why)
Grunnleggende nødvendig for en organisasjon	Kunsten å overføre teoretisk kunnskap til effektiv verdiskapning	Dypere forståelsen av hvordan ting fungerer og henger sammen	Består av vilje, motivasjon og tilpasningsevne Uten denne egenmotiverte kreativitet kan ekspertene miste sitt forsprang .

Tabell 1. Tabellen illustrerer karakteristika for de ulike nivåene i figur 1 (etter Quinn et al 1996).

I likhet med Quinn mener også Hedegaard (2008) at man finner kunnskapsmedarbeidere eller eksperter i yrker der det kreves ”meta viten”, altså en overordnet viten som kun erverves gjennom lang utdanning og/eller erfaring. Felles for disse fagene er en følelse av at de tjener et større formål og at profesjonen knytter seg til noen sterke verdier. Dette fanges opp i Quinns begrep ”care why”. Er det en av årsakene til at vi finner mange primadonnaer i helsevesenet? Ofte ser vi at primadonnaens personlige og faglige verdier smeltes sammen og blir en del av denne personens identitet. Dette betyr at ledelse av denne typen medarbeidere er mer inngripende enn ovenfor andre, og således kan reaksjonen på ledelse bli sterk.

2.1.1 Ledelse av primadonnaen

Kunnskapsarbeid utgjør i dagens vestlige samfunn en stor del av brutto nasjonal produkt (BNP) (Quinn 1996, Haukedal 2000). Ledelsen av disse kunnskapsbedriftene er i stor grad organisert rundt en tenkning om styrt ledelse med omfattende elementer av kontroll. Hva gjør dette med primadonnaen? I de fleste tilfeller vil hun ikke tolerere å bli ledet på en slik måte, hun vil etter hvert miste motivasjonen og sannsynligvis forlate bedriften. Thornig (2008) påpeker at vitenskapsmedarbeideren bør ha frie rammer i forhold til oppgaver og at selvledelse er en avgjørende faktor for at personen kan yte sitt beste.

I møtet med denne voksende gruppen av vitenskapsmedarbeidere og spesialister settes lederrollen under et voldsomt press. Haukedal (2000) påpeker at maktforholdet mellom leder og kunnskapsmedarbeideren blir annerledes enn i en tradisjonell produksjonsbedrift, da kunnskap er den ansattes eiendom og ikke arbeidsgiverens. Det er vanskelig for en arbeidsgiver å kontrollere nye ideer og innsikter, noe som ofte er kunnskapsmedarbeiderens mest verdifulle besittelse. Dette setter maktforholdet mellom leder og medarbeider på prøve. Man har ingen andre alternativer enn å utvikle partnerskap der den enkelte medarbeider tar ledelsesansvar for sine egne arbeidsoppgaver (Haukedal 2000). Andre forfattere (Broch 2004, Paludan 2002) påpeker betydningen av å inngå avtaler og kontrakter på det arbeid som skal utføres. Dette må skje gjennom en dialog med medarbeideren, slik at leder og medarbeider blir enige. De må ha felles forståelse av utgangspunktet og det må gis rom for primadonnaen til å arbeide fritt innenfor gitte rammer.

2.1.2 Psykologisk kontrakt.

Begrepet psykologisk kontrakt omhandler den gjensidige forpliktelse som kan eksistere mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i en organisasjon. I følge Rousseau (1995) utgjør

kjernen i en slik kontrakt en felles forståelse/felles tolkning av løfter og forpliktelser (mutuality). Det innebærer også enighet om at bidrag fra den ene part skaper en forpliktelse til å gi tilsvarende tilbake (reciprocity). En slik kontrakt er vanligvis ikke skriftlig, men teorien peker på at det kan være hensiktsmessig å ta opp denne type tema i ansettelsesfasen og i medarbeidersamtaler. Kontrakten kan være transaksjonspreget, av begrenset varighet og begrenset til få oppdrag; eller den kan være relasjonell. Relasjonell innebærer at den ikke er avgrenset og er lite spesifisert, noe som forutsetter gjensidig lojalitet og stabilitet over tid.

Gjensidighet i forpliktelse innebærer en betydelig fordel for både arbeidstaker og organisasjonen. Det forbedrer ansatt-leder relasjonen og bidrar til å bedre den individuelle prestasjon og øke den ansattes mulighet til å gjøre karriere. Dersom lederen vektlegger å dele informasjon og organisasjonsforståelse, vil dette mest sannsynlig fremelske gjensidigheten (mutuality). Dette bør videre kunne kobles til en mer konkret diskusjon om gjensidige forpliktelser (reciprocity). Dette er studert mer inngående i arbeidet til Dabos og Rousseau (2004). De fokuserte på forskningsmiljøene ved universitet. Her finner vi kunnskapsmedarbeidere med høy intellektuell kompetanse og, med stor sannsynlighet, noen primadonnaer.

Primadonnaene er generelt individualister og tåler kun flate organisasjonsstrukturer. Derfor blir overordnede, verdibaserte ledelsesformer som fastsetter generelle rammer for arbeidsplassen og gir luft og plass til den enkelte medarbeider, svært viktig (Paludan 2002) Professor Robert Goffey (Sandager 2007) fra London Business School gir fire råd om ledelse av en primadonna (se figur 3).



Råd om primadonnaledelse

- Få de til å forstå at de trenger ledelse- selv en musiker trenger et orkester
- Ikke press dem- de vil forsvinne
- Gi dem plass og de vil blomstre
- Trå varsomt- allier deg med en av de kloke.

Figur 3. Figuren viser Robert Goffeys råd (Sandager 2007) i ledelse av en primadonna.

Utvikling av det profesjonelle intellektet handler om å rekruttere de beste og å være raskt ute med å gi intensiv opplæring og utfordringer (Quinn et al 1996). Ledere av de beste organisasjonene tenderer til å være krevende, visjonære og ha liten toleranse for halvhjertet innsats. Dessuten, mener Quinn et al. ,er det viktig å evaluere og luke ut de som ikke fungerer etter intensjonene. De fleste profesjonelle liker å konkurrere, og vil derfor respondere godt på utfordringer som har et konkurranseaspekt ved seg..

Deling av informasjon er ofte vanskelig for denne type medarbeidere. De vil ikke dele med andre profesjoner og er ofte devaluerende. . Lederen må stimulere til informasjonsutveksling ved å finne gode incentiver og innarbeide det i kulturen.

Quinn *et al.* foreslår to forskjellige ledermodeller som begge kan være nyttige når en skal lede profesjonelle:

- Den inverterte organisasjonen der hver ”grasrotarbeider” i størst mulig grad skaper sin arbeidsdag. Ledelsen/administrasjonens oppgave er å støtte opp om den enkelte og fasilitere deres arbeide. Dette er en modell som kan fungere der den enkelte arbeidstaker har autonome oppgaver.
- I organisasjoner der teamarbeid er helt avgjørende, som i sykehus, foreslåes en modell kalt ” intellektuelle nettverk”. I denne modellen er hvert nettverk kortvarig og med klar målsetting om å løse en spesiell oppgave som det er umulig for en person å løse alene. Folk er med i flere nettverk (prosjektgrupper) i løpet av året. Forskere foreslår at en bør tvinge personer til å overlappe på forskjellige team. Fordeler med det er at man øker kontaktflaten, fremmer felles læring og uformell informasjonsdeling. Det rådes til at man holder hierarkiske strukturer dårlig definert, oppdaterer og forsterker prosjektmål og belønner de som får det til.

2.2 *Motivasjonsteori*

For å minske behovet for styrings- og kontrollrutiner, ønsker alle organisasjoner motiverte arbeidere. Hva motiverer enkeltmennesker til innsats? Hva kan lederen gjøre for å motivere til større produktivitet?

Motivasjon kan defineres som det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder denne aktiviteten ved like og det som gir den mål og mening. Motiverte mennesker er

mennesker som kommer i gang, viser engasjement og målrettethet, viser utholdenhet og ofte har positive tanker om et arbeid eller prosjekt. En enkel definisjon på motivasjon er psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (Haukedal 2005). Denne definisjonen beskriver hva som motiverer en person til å utføre arbeidsoppgaver, og hvilken verdi dette kan ha for enkeltpersoner og hvordan en organisasjon kan nyttiggjøre seg den kunnskapen disse innehar.

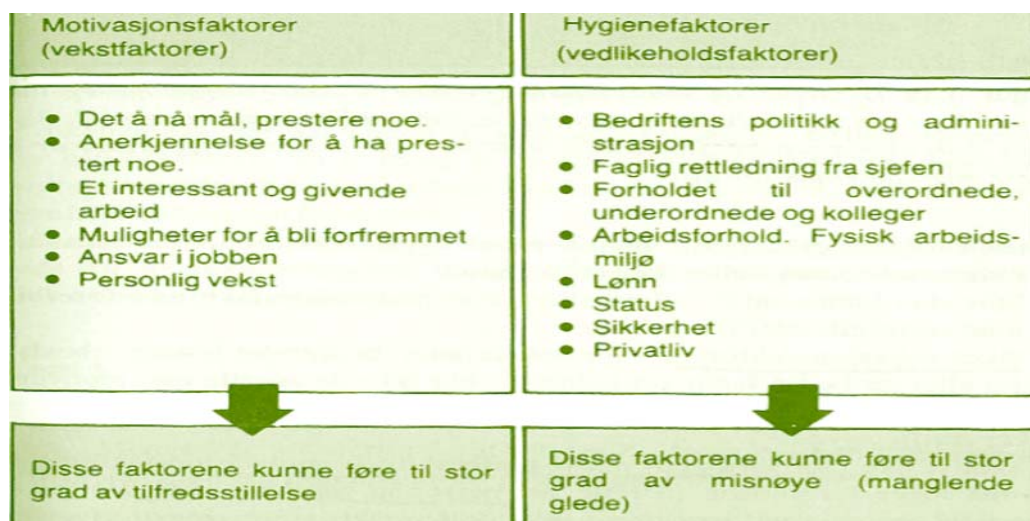
Motivasjon som begrep, har fått et stadig økende fokus i ledelsesteori. Er motivasjon nok for å få personer til å yte en god arbeidsinnsats? Hvordan kan vi som ledere benytte motiverte og kunnskapsrike arbeidstakere til gode prestasjoner på en slik måte at det er til det beste for helheten i organisasjonen?

Det skilles mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når aktiviteten er belønning nok i seg selv. Ytre motivasjon er når en person ønsker belønning ut over aktiviteten. Motivasjon kan bygge på forventninger, at målet i seg selv er motiverende, og/eller at man ønsker å sammenligne seg med andre (Haukedal 2005).

Vi skal her kort referere noen sentrale motivasjonsteorier:

Teoriene til Maslow (1964), McGregor (1968) og Herzberg (1974) bygger på at mennesket har grunnleggende behov for personlig vekst og selvrealisering. En leders oppgave blir å legge til rette for at medarbeidernes behov blir tilfredstilt. Dermed vil de jobbe til beste for organisasjonen.

Herzbergs tofaktor teori tar følgende hovedutgangspunkt: Hvordan kan jeg få en arbeider til å gjøre det jeg gjerne vil han/hun skal gjøre? Hva er den enkleste, sikreste og mest direkte måten å få noen til å gjøre noe på? Svaret for Herzberg ble "be han/hun om å gjøre det". Hvis man ikke oppnår respons "gi et spark i baken (SIB)"(KITA - kick in the ass). Tre ulike "spark i baken tilnærminger" er beskrevet. Negativ psykologisk SIB (eks spanskrøret i skolen) ofte kalt "voldtekt" og positiv psykologisk SIB (eks mer lønn, mer status), ofte kalt "forførelse", er to av disse. Mens SIB er påvirkning utenfra, påpeker Herzberg at vi trenger en indre generator (en indre påvirkning). Her er hygiene og motivasjonsfaktorer sentrale. Herzberg påviste gjennom sine studier at motivasjonsfaktorer var den primære grunnen til at ansatte følte seg tilfredse. Hygienefaktorene, som dreide seg mest om omgivelsene, var grunner til misnøye ved jobben. Modellen er illustrert i figur 4.



Figur 4. Figuren viser Herzbergs (1974) tofaktor teori (motivasjons- og hygienefaktorer).

Den amerikanske psykologen Douglas McGregor lanserte i 1968 sin teori X og teori Y. Teori X fokuserer på at mennesker ikke liker å arbeide og må kontrolleres og trues. Videre foretrekker mennesket å bli ledet og ønsker ikke ansvar. Teori Y konkluderer at mennesket identifiserer seg med sitt arbeid og vil gjennomføre og kontrollere sitt arbeid. Mennesket trenger belønning for vellykket gjennomføring. Nøkkelord her er egen og andres anerkjennelse samt selvrealisering. Dersom man oppnår belønninger vil man ønske mer ansvar. Kreativitet, fantasi og evne til problemløsning blir dermed utbredt. Et grunnsyn i teori X vil medføre en autoritær lederstil, mens teori Y medfører en demokratisk lederstil. En leder bør i utgangspunktet jobbe etter teori Y og legge forholdene til rette slik at de ansatte kan bruke sine evner/ressurser til beste for seg selv og bedriften. I visse situasjoner kan imidlertid teori X være nødvendig hvor lederen inntar en autoritær lederstil for å få gjennomført prosesser.

Ansatte er en viktig interessegruppe og skal være med å bidra til en positiv bidragsbelønnings balanse (Vanebo og Busch 1995). Noen personer ønsker å jobbe med oppgaver som er interessante nok i seg selv og andre ønsker belønning i form av økt status, respekt og evt. høyere lønn (indre og ytre motivasjon). Jobboppgavene må gi mening og gode tilbakemeldinger. Belønning i form av insentiver som f.eks lønn, kan være med å tilfredsstille et behov og gi jobbtfredshet.

McClellands og Atkinsons teori (1953) om prestasjonsmotivasjon er en annen modell. I følge McClelland og Atkinson finnes det tre typer behov: Prestasjonsbehov, kontaktbehov i form av sosiale relasjoner, og maktbehov. Dersom prestasjonsbehovet er utgangspunktet, er personen sterkt opptatt av personlig ansvar for å løse et problem med en kalkulert risiko. Maktbehov er oftest drivkraften når man har et sterkt ønske om gjennomslag for ideer og synspunkter. Ønsket om handling styrer atferd når problemer skal løses..

Vrooms forventningsteori VIE fra 1964 (V = Valens, I = Instrumentalitet og E = Expectancy) er blant de populære motivasjonsteorier i organisasjonssammenheng (Haukedal 2000). Den omhandler analyse av arbeidsmotivasjon. Belønning kan forsterke eller minske vår arbeidsinnsats. De fleste har en forventning om en eller annen form for belønning på lang eller kort sikt. Hvordan vi velger vår atferd kan være forklart ut fra hvilken type belønning vi ønsker ut fra tanken om at dette har en verdi, er til nytte for den enkelte og gir forventet resultat. Høy motivasjon i seg sjøl garanterer ikke for høy ytelse (Busch og Vanebo 1995).

I en ny artikkel av Holdt Christensen (2008) oppsummerer han motivasjonsfaktorene i det han kaller TURPAS-modellen. Bokstavene står for Tilhørighet, Utdfordrende oppgaver, Rimelighet, Prestasjon, Autonomi (og medbestemmelse) og Selvrealisering. Utdfordringen for lederen, i denne modellen, er å vurdere kunnskapsmedarbeiderens individuelle behov innenfor disse områder.

2.2.1 Hva motiverer primadonnaen?

I motsetning til Thornig (2008) og Haukedal (2000) som beskriver flere faktorer som påvirker motivasjon hos primadonnaen, hevder Hedegaard (2008) at det kun er *en* sterk faktor som adskiller en primadonna fra andre medarbeidere. Det er *kallet*. Dette vil si en følelse av å tjene et høyere formål, en søken etter mening og en følelse av forpliktelse. Primadonnaen drives av sterke krefter som motiverer. Han/hun er ofte, i litteraturen, beskrevet som en arbeidsnarkoman med høy kapasitet (Broch 2004, Paludan 2002, Thornig 2008). Dette kan henge sammen med kallet. Hedegaard mener at selve arbeidet er en kilde til tilfredshet, livsglede og identitetsfølelse. I følge Hedegaard er det kallet som er den grunnleggende motivasjonsfaktoren for primadonnaen. En leder av slike arbeidere må derfor være bevisst hvordan man tilfredsstiller kallet og ikke kveler det.

Hedegaard beskriver i tillegg to *psykologiske* faktorer som motiverer primadonnaen. Den ene er *kick*. Det er for eksempel følelsen av suksess når forskeren får publisert sine resultater i ett anerkjent tidsskrift eller når legen lykkes med en behandling. Den andre faktoren er *flow*. Den beskrives som den prosess der man arbeider med en faglig problemstilling over tid, en hard nøtt eller en faglig utfordring der man fordyper seg og glemmer tid og rom. Flow er en stor motivasjonsfaktor for primadonnaen. (Hedegaard 2008). Flow er også forbundet med mye frustrasjon. Veien til en løsning på et stort problem er ofte kronglete og forbundet med stor grad av usikkerhet, risiko etc. Lederen til primadonnaen kan misforstå denne frustrasjonen og se på den som uvilje og motarbeiding, mens den egentlig er uttrykk for prosess. Den gode "primadonnaleder" vil være opptatt av å legge til rette for at primadonnaen nettopp skal få oppgaver og prosjekter som engasjerer og som legger grobunn for opplevelse av "kall". I tillegg bør det være innbygget en mulighet for faglig anerkjennelse i prosjektet. Utfordringen med "kallet" er at det svekkes over tid i møte med realitetene, og flow er en kortvarig "her-og-nå" opplevelse.

2.3 Rolleteori

Aubert (1964) sier at "*en rolle kan defineres som summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling*". Det er flere relevante begreper innenfor rolleteori som *sosial interaksjon, kommunikasjon, samhandling, forholdet mellom to eller flere aktører og relasjonsaspektet* (Garsjø 2001). Rolleklarhet er viktig for legitimitet og samhandling, og forhindrer usikkerhet rundt forventninger (rollevetydighet).

Det er viktig å forstå egen og andres atferd. Mennesker inntar roller som er basert på faglig og personlig ståsted. De fleste mennesker tilpasser seg rollen svært raskt og jobbatferden er styrt ut fra den. Individet blir sosialisert inn i gruppen/organisasjonen og utsettes for stor sosial påvirkningskraft i form av forventninger, regler og normer, som man forsøker å innordne seg (Haukedal, 2005). Forventningene til seg selv og andre påvirker individets og gruppens handlingsmønster. Et individs måte å agere på kan være med på å tillegge denne personen bestemte egenskaper, som igjen vil være med på å understreke/forsterke rollen og plassen i organisasjonen.

Normer er ulike og nyanserte i form av å være sterke eller svake, og er styrende for vår oppførsel. De uttrykker verdier som er bestemmende for målet. Vi inngår kontrakter på mellommenneskelig plan som igjen gir forventninger til hvordan vi skal handle eller

reagere. Innen normbegrepet har vi bl.a. *tillatelser*, som står for det vi *kan* gjøre (Garsjø 2001). Garsjø sier om sanksjoner: ”Sanksjoner er fellesbetegnelse for belønning for å følge en norm eller straff for å bryte den”. Det kan være vanskelig for individet å forholde seg til straff i form av sanksjoner når menneskelige og/eller faglige ”regler” brytes. Resultatet kan bli at man bryter ut eller velger å følge normene. Det er viktig å merke seg at ved skifte av posisjon vil atferden endres. Et godt eksempel er fagpersonen med gode relasjoner i faggruppen som blir leder med arbeidsgiveransvar.

2.3.1 Primadonnaen og rolleteori.

Primadonnaen har som regel gitt seg selv en rolle i organisasjonen basert på egne og andres forventninger. Dette kan være med på å gi status og makt. Fagpersonen velger selv hvilken verdi jobben og kunnskapen man besitter har. Måten å opptre på er styrt ut fra dette perspektivet og kan være med på å styrke eller svekke den helhetlige tenkningen som leder er nødt til å ta hensyn til. Leder er tillagt makt gjennom delegering av ansvar og arbeidsgiverrollen. Fagpersonen påberoper seg faglig makt på grunnlag av sine kunnskaper og dersom denne personen er lege, slik som vår primadonna, vil lovverket være med på å understøtte denne type makt.

Dersom samhandlingen mellom fagperson og leder er god vil dette bidra til økt forståelse for hverandres ståsted og organisasjonens utvikling, uten at primadonnaen føler det som en trussel eller avvisning. I motsatt fall vil styrkeforholdet mellom leder og fagperson bli utfordret. Lojaliteten til leder må være til eier. Dersom dette skaper konflikt i fagmiljøet kan faggruppen/personen bestemme seg for å velge side, og da er det som oftest faget som vinner. Lojaliteten blir da utelukkende hos pasienten og kolleger.

Primadonnaen er atferdsstyrende. Han/hun kan få sterk støtte i organisasjonen. De ansatte vil handle i tråd med de normer som gruppen har tillagt seg selv. Vi tar etter og følger den vi tror på og som gir oss den rollemodellen vi føler samhørighet med. Følgelig bidrar dette til bestemte handlingsmønstre som kan være svært styrende og forsterkende på gruppens oppfatning av verdi og belønning.

Lederen er også en rollemodell. Hvordan han/hun agerer vil være styrende for prosessen. Dersom primadonnaen får sette ”dagsorden”, kan dette få negative effekter og

organisasjonens helhetlige mål blir vanskelig å oppnå. Det er viktig at lederen viser evne til styring og kontroll basert på interaksjon og god kommunikasjon. Leder må ikke falle for fristelsen til å opptre som primadonna, det vil forsterke konflikten.

Forventninger er ikke alltid basert på kontrakter og klart uttrykte ønsker fra leder. Det kan utløse usikkerhet hos primadonnaen. Det er unødvendig for lederen å falle i en slik felle. Klare mål og føringer gir forutsigbarhet for alle.

2.4 Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchards (1977) situasjonsbaserte ledelse tar utgangspunkt i lederens atferd. Lederen kan være orientert mot selve oppgaven som skal løses eller mot sine medarbeidere. En leder som er oppgaveorientert vil ofte preges av at han definerer sine medarbeideres roller og gir de oppgaver. En medarbeiderfokusert leder vil i større grad lytte til sine medarbeidere og gi personlig ros og ris. I denne settingen kan man skille mellom fire ulike lederstiler.

- Den sterkt oppgaveorienterte og svakt medarbeiderorienterte
- Sterkt oppgaveorienterte og sterkt medarbeiderorienterte
- Svakt oppgaveorienterte og sterkt medarbeiderorienterte
- Svakt oppgaveorienterte og svakt medarbeiderorienterte

Disse fire lederstiler kalles ofte instruerende, selgende, deltakende og delegerende.

		Oppgaveorientering	
		Svak	Sterk
Medarbeiderorientering	Sterk	Deltakende lederstil	Selgende lederstil
	Svak	Delegerende lederstil	Instruerende lederstil

Figur 5. Figuren viser de fire lederstilene etter Hersey og Blanchard (1977).

Ingen av disse lederstilene er ideelle i alle situasjoner. God ledelse er situasjonsbestemt. Den gode lederen tilpasser sin lederstil til situasjonen og medarbeidernes kompetanse. På denne måten blir medarbeiderens kompetanse nøkkelen som bestemmer ledestilen. Lederen

må kunne endre sin lederstil alt etter den situasjonen hun/han er i (Berg 1999, Thompson 1999). Som eksempel må lederen i en situasjon med en nytilsatt med minimal kompetanse mest sannsynlig velge en instruerende lederstil. Når medarbeideren har nådd en høy kompetanse vil en delegerende lederstil være hensiktsmessig.

I en arbeidsgruppe vil utviklingen, etter Thompson, gjennomgå følgende stadier: Forventning, frustrasjon, optimisme og effektivitet. Forventningen er ofte knyttet til hvordan gruppen vil bli ledet og hva som skal utføres. Planlegging, mål og oppgaver gis oppmerksomhet. Den neste fasen, "frustrasjon", skyldes forskjeller mellom forventninger og de opplevelser (erfaringer) gruppen gjør seg. Dette vil oftest gå over i "optimisme", forutsatt at gruppe medlemmene finner frem til gode samarbeidsmetoder som gir gjensidig respekt, tillit og samhold. Ferdigheter vil utvikles og gruppen vil gå over i "effektivitets"-stadiet. Hersey og Blanchard er spesielt opptatt av at det er en klar sammenheng mellom lederstil og gruppefungering. Lederen må derfor være sensitiv overfor den situasjonen gruppen befinner seg i. Han/hun må ta hensyn til at grupper utvikler seg i stadier. Lederen må "diagnostisere" gruppen for å kunne øke produktiviteten. Generelt vil lederstilen være instruerende i forventingsfasen, overtalende i frustrasjonsfasen, deltakende i optimismefasen og til slutt delegerende i effektivitetsfasen.

2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse og primadonnaen

Primadonnaen er generelt en medarbeider med svært høy kompetanse. I situasjonsbestemt ledelse er "kompetanse" ved siden av "vilje" avgjørende for lederens handlemåte. Tid vil også kunne være en viktig faktor. Det er svært viktig at lederen "diagnostiserer" og identifiserer medarbeiderne med hensyn til kunnskap og vilje (Thompson 1999). Primadonnaens vilje blir avgjørende. Er denne uvillig, anbefales en deltakende lederstil. Dersom vilje er tydelig tilstede bør primadonnaen møtes med en delegerende lederstil. Her vil han/hun i stor grad kunne planlegge, gjennomføre og kontrollere oppgavene selv. Tilbakerapportering, oppfølging og klare rammer og mål er som tidligere nevnt nøkkelford i god ledelse av primadonnaer i denne fasen.

3.0 Drøfting

Historien vår er bevisst preget av blomstrende språk, spissformulering og såpeopera. Innholdsmessig er imidlertid hendelsesforløpet en del av hverdagen for en avdelingsleder i en klinisk avdeling. Kunnskap knyttet til ledelse av autonome fagpersoner og hvordan disse kan bevares i organisasjonen, er svært viktig for å sikre at virksomheten kan ha fokus rettet mot hovedoppgavene, nemlig pasientbehandling, utdanning og forskning. Man unngår at tid og krefter går med til å løse konflikter og ”støy” i organisasjonen.

Motivasjon av medarbeidere er sentralt i ledelse av kunnskapsbedrifter. Den ”menneskelige kapital” er den viktigste kapitalen til helseforetakene og må forvaltes med dyktighet. De mest ”dyrebare” personene i organisasjonen er de med den største faglige tyngde. Ledelse av disse bør foregå gjennom delegering med tilbakerapportering, evt. med bruk av avtaler og rammer. I vår historie er personen som forlanger å få ta i bruk ”vidunder”-midlet et tydelig eksempel på faglig kunnskap som er på kollisjonskurs med budsjetttrammene. En måte å løse saken på vil være å delegerer ansvaret for behandlingen innenfor gitte budsjetttrammer. Dette vil neppe gi den ønskede effekten fordi rammene ikke hjemler bruk av den kostbare medisinen.

Lederen må, mest sannsynlig, velge mellom instruksjon (situasjonsbestemt ledelse, McGregors X-teori) eller finne en alternativ løsning basert på McGregors Y-teori. Et slikt alternativ vil være å oppfordre klinikerer til å lage et prosjekt hvor man kan søke om forskningsmidler for å avklare forskjellen mellom ”god nok” og ”vidunder” i en randomisert klinisk studie. Jo mindre ”vilje” primadonnaen har i situasjonen, jo mer naturlig vil en deltakende lederstil være. Lederen kan delta direkte i utformingen av forskningsprotokollen og legge til rette for nødvendig forskningsstøtte (personell, kompetanse og økonomi ressurser). Lederen støtter seg da til en hypotese om at klinikerer vil la seg motivere av den intellektuelle utfordringen et slikt prosjekt innebærer, mulighet for anerkjennelse i fagmiljøet, samt håp om at dette vil tjene pasientene på lengre sikt. Det vil innebære en form for psykologisk kontrakt mellom leder og kliniker av typen ”hvis du klarer å vise at ”vidunder” er så mye bedre, kan vi revurdere vår avgjørelse om å holde oss til ”god nok” ”.

Måten byråkraten og sykehusdirektøren leder/overstyrer sin avdelingsleder har preg av en instruerende lederstil. Dette er trolig begrunnet i at saken må håndteres raskt. Kort tid er

ofte med på å dreie lederstilen fra delegerende til mer instruerende . Mens klinikklederen har arbeidet målbevisst etter en prosess, kommer ordren ovenfra som et direktiv uten dialog eller medbestemmelse. Denne type ledelse er svært vanskelig å forholde seg til for toppkompetente fagfolk. Reaksjonen blir deretter. Konsekvensene kan bli betydelige. Som vist i vår historie vurderte klinikkjefen å si opp sin stilling. Det er derfor svært viktig at topplederen (her direktøren) har gjort en korrekt ”diagnostisering” av situasjonen. Dersom man gjennom ny dialog med helsedirektøren, kunne vinne ytterligere tid ville en endret lederstil (deltakende eller delegerende) gitt mindre risiko for klinikkjefens avgang og en klart mindre anspent relasjon mellom direktør og klinikkjef.

På grunn av den instruerende lederstilen som toppledelsen i vår historie har valgt, vil sannsynligvis noen av medarbeiderne reagere med den samme vantro og sinne som lederen i vår historie. Disse medarbeidernes sterke faglige integritet gjør at de er bekymret for dårligere behandling og omsorg for pasientene. Spesielt i forhold til omsorgsperspektivet hvor argumentasjonen dreier seg om å måtte presse ut pasienter til en uholdbar hjemmesituasjon uten tilstrekkelig oppfølging.

Det vil være av stor betydning at klinikkjefen klarer å *motivere* sine medarbeidere. Hygiene og motivasjonsfaktorer kan være hjelpemidler. Det er lite trolig at klinikkjefen tilbyr lønnsøkninger til sine ansatte ved måloppnåelse (ingen korridorsenger). Å fjerne korridorsengene vil imidlertid gi gevinster for arbeidsmiljøet. Media vil nok være interessert i en positiv nyhet som at ingen må ligge på korridoren. Muligheter for å utvikle en ”vinnerkultur”, slik vi fikk presentert ved vårt studiebesøk i april ved Vejle sykehus i Danmark, er sterkt tilstede i et positivt miljø.

Primadonnaene i historien er kunnskapsrike, effektive, flinke og kjenner sin verdi i systemet. De vil, i lys av litteraturen, mest sannsynlig overse ”top-down” påbudet og fortsette som før. De vil kritisere sin leder for å ha fulgt ordre og gir klart uttrykk for mistillit ovenfor sin leder. Det er en klar sammenheng mellom lederstil og gruppefungering. Lederen må derfor ta hensyn til at grupper utvikler seg i stadier og må være sensitiv overfor den situasjonen gruppen befinner seg i. Lederen må ”diagnostisere” gruppen for å kunne øke produktiviteten og deretter tenke gruppeprosess (forventning, frustrasjon, optimisme og effektivitet). Bruk av overtalelse i håp om å ”vende viljen til innsats” med gradvis overgang til deltakelse og delegering etter hvert som motivasjonen øker er en aktuell tilnærming etter Hersey og Blanchard (1977) teorier. Generelt vil

lederstilen være instruerende i forventingsfasen, overtalende i frustrasjonsfasen, deltakende i optimismefasen og til slutt delegerende i effektivitetsfasen.

De fagfolk som fra tidligere har utviklet en nødvendig "care why", en dypere forståelse av at dette påbudet vil være til pasientenes beste, vil raskt være med på notene og kanskje til og med hilse påbudet velkommen. For dem handler det ikke primært om lydighet eller lojalitet, men en grunnleggende tro på at dette kan benyttes konstruktivt. De vil ikke, i samme grad som primadonnaen, reagere personlig eller egoistisk, men se at dette handler om dyptgående prosesser som må endres, og som ikke har latt seg endre tidligere når presset har vært mindre. Lederen må alliere seg med disse kloke medarbeiderne, slik at man sammen kan utvikle en motiveringskampanje og en strategi for å selge utfordringen inn i klinikken.

Lederen bør videre anerkjenne primadonnaens behov for oppmerksomhet og rom. Et påbud som "tres nedover hodet" er verken stimulerende eller motiverende. Der hvor primadonnaen trenger luft og lys, vil påbud ha motsatt effekt. I vår historie risikerer lederen å miste en dyktig medarbeider og fagperson. Dersom primadonnaen skal medvirke, kan en, for eksempel, definere en task force som hun (eller han) kan identifisere seg med, "kallet". Forskning kan bidra til avklaring av hva som er den beste medisinen for pasientene, enten "vidunder" eller "godt nok". Lederen må bruke tid på primadonnaen, forsøke å bygge en allianse som gjør at hun kan se utfordringen og meningen med jobben. Dersom primadonnaen kan se fordelene ved at pasienter ikke lenger må "lide seg gjennom opphold på gangen", og se det som et "kall" å få fjernet disse sengene og det de symboliserer av manglende effektivitet, kan hun oppleve det som så motiverende at hun f.eks. blir med på å utarbeide et prosjekt for å få det til.

Eller man kan finne andre argumenter av liknende dimensjon; som arbeidsmiljø, vinnerkultur og visjonen om klinikken som lokomotiv for utvikling. Hovedsaken for lederen er å fremelske *motivasjon* og å unngå fokus på at dette skal "ordnes" fordi en direktør har bestemt det.

Vi ser altså at ledelsesteorier, motivasjonsteori og teorier om primadonnaledelse tilbyr nyttig verktøy, både for å analysere de mekanismer og utfordringer lederen i vår historie står overfor, samt å gi ideer til innfallsvinkler og tilnæringsmåter som kan være konstruktive.

Vi har forsøkt å synliggjøre mulige innfallsvinkler for å kunne støtte og inkludere primadonnaen i vår organisasjon, sett opp mot gjensidige ønsker om å oppnå gode resultater.

Det er av stor interesse å fordype seg i hva resultatet blir dersom leder velger å ta så sterkt hensyn til økonomisk balanse, på bekostning av primadonnaens faglige perspektiv, at det oppstår en reell rollekonflikt. Det vi vet, av erfaring og fra litteraturen, er at en leder som velger en sterkt styrende stil for å understreke alvorret, kan få faglige forventninger til å "falle i grus". Lojaliteten som den sterke fagpersonen har til faget og pasientene blir vanskelig å forholde seg til. Konfliktnivået mellom de to forsterkes. Lederen har krav på seg til å være lojal til overordnede beslutninger, som i vår historie handler mye om økonomi og styring, i et kortsiktig perspektiv.

I kapittel 2.3.1. har vi kommentert makt og hvordan den påvirkes ut fra de forventninger vi og andre stiller til oss. Dersom leder velger å se bort fra primadonnaens behov for stor plass vil det få konsekvenser. Den som føler seg oversett og misforstått vil, mest sannsynlig, føle seg skjøvet bort. Den faglige makten får for liten plass og jobboppgaven mister sin verdi. Vi har i denne oppgaven begrenset oss til et fokus på en inkluderende modell og har derfor ikke drøftet den motsatte løsningen inngående.

4.0 Konklusjon

Vår historie og gjennomgangen av litteraturen har vist oss at en instruerende lederstil generelt er lite hensiktsmessig i alle nivå i kunnskapsbedrifter. Derimot er tid, kunnskap og vilje sentrale begreper. *Tid* til å bygge allianser, sikre felles forståelse og motivasjon for Det store oppdraget og alle de små deloppdragene.

Kunnskaps- og kompetansebygging på alle nivå; både "primadonnaen", "stjernen", "gullsnippen" og den jevne kunnskapsarbeideren stimuleres og motiveres av å øke sin kunnskap og kompetanse, gjerne parett med interessante utfordringer og litt konkurranse! *Vilje* til å bli ledet og nå felles mål synes å være en mangelvare. Dagens ledere har en stor utfordring i å vinne kunnskapspersoners vilje. I møtet med primadonnaer kan det synes uoppnåelig, og krever både kreativitet og tålmodighet av den som skal være leder.

Det en grunnleggende betingelse at leder sørger for optimalisert struktur, ressurser og rammevilkår. Dersom det svikter her, vil det påvirke både motivasjonen og innsatsviljen til medarbeiderne, ofte i overraskende stor grad..

”Det er intet som er umulig, det tar bare litt lenger tid” må være vår innstilling som ledere i norsk helsevesen. Det er verdt innsatsen når organisasjonen når felles mål til beste for pasienter, pårørende, studenter og helsepersonell.

Oppgaven har gitt oss et teoretisk grunnlag og en dypere forståelse for å lede sterke fagpersoner, med og uten ”primadonnanykker”. Dette vil vi ta med oss i vår hverdag.

5.0 Takk

Vi ønsker å takke vår veileder, professor Willy Haukedal ved Norges Handelshøyskole i Bergen, som har gitt gode og konstruktive kommentarer i en hektisk ide og skriveprosess. Vi ønsker samtidig å takke ledelsen for topplederprogrammet, ved ”rektor” Heidi Stien, for et flott program som har gitt oss mulighet til å utvikle oss som ledere. Videre vil vi uttrykke stor takk til våre ledere ved ulike helseforetak (adm.dir. Gunnar Bovim, St.Olavs hospital HF, adm.dir. Stener Kvinnsland, Helse Bergen HF, adm.dir. Lars Vorland, Helse-Nord RHF og adm. Dir. Einar Magnus Strand ved Sunnaas sykehus HF) som har gjort vår deltakelse mulig. Sist, men ikke minst, rettes vår takk til ektefeller/samboere som har vist stor tålmodighet under våre ukelange fravær for å delta i topplederprogrammet og under skriveprosessen. Uten deres medvirkning hadde ikke dette vært mulig.

6.0 Referanser

1. Aubert, V (1964). Sosiologi, Oslo, Universitetsforslaget.
2. Berg, ME (1999). Ledelse – en utfordring. NKS-forlaget, Oslo 1999.
3. Broch, M (2004). Ledelse av primadonnaer. Ukeavisen Ledelse 10.12.2004.
http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/ledelse_av_primadonnaer (04.09.07)
4. Christensen, PH (2008). Motivation i videnarbejde. Ledelseidag.dk, Nr. 4 april.
5. Dabos GE, Rousseau DM (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology* 89:52-72.
6. Garsjø, O (2001) 2. utgave. Sosiologisk tenkemåte, En introduksjon for helse- og sosialarbeideren. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo
7. Sandager L (2007). At lede de kloge hoveder- intervju med Rob Goffey i Ledelseidag.dk nr. 9 oktober.
8. Haukedal W (2000) Ledelse og kunnskapsarbeid. Motivering av autonome medarbeidere. I bok: Einarsen S, Skogstad A (red): Det gode arbeidsmiljø. Bergen: Fagbokforlaget.
9. Haukedal W (2004) Arbeids- og lederpsykologi. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
10. Haukedal W, Bjørvik, KI (2005). Arbeids og lederpsykologi. Cappelen, Akademiske forlag, Oslo.
11. Haukedal, W (2008, 3. opplag) Arbeids- og lederpsykologi. Cappelen Akademisk Forlag
12. Hedegaard Ledelse af primadonnaer – myter og fakta Ledelseidag.dk Nr. 2 2008
13. Hedegaard Hein H & Larsen B. De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2007.
14. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behaviour. Prentice Hall 1977.
15. Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1974). Arbejde og motivation. Gyldendal.
16. Maslow A (1964). Motivation and personality. Harper.
17. McGregor D (1968). Mennesket og bedriften Gyldendal.
18. McClelland DC, Atkinson JW, Clark R, Lowll, E (1953). The achievement motive. East Norwalk, Conn: Appelton – Century – Crofts.
19. Paludan JP. Primadonna-management. Fremtidsorientering 3/2002. Tilgjengelig på <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=663&lng=1> (19.10.2007)

20. Quinn JB, Anderson P, Finkelstein S (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. Harvard Business Review. March/April
21. Rousseau DM (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, Californiam, Sage.
22. Thompson, G. Situasjonsbasert ledelse. Universitetsforlaget, AS, 2. utgave, Oslo 1999.
23. Thornig T (2008) Primadonnaledelse Berlinske Tidene 03.02.08.
<http://www.lederne.dk/lho/Presse/kronikkerogkommentarer/Primadonnaledelse.htm>
24. Vanbo, JO og Busch T (1995). Organisasjon, ledelse og motivasjon. TANO, Oslo.
25. Vroom, V.H. (1964): Work and motivation. Wiley. New York.