

"Believe me, fellows, everyone from the Pharaoh on down is an equally valued member of the team."

Lederrollens betydning for funksjonaliteten i lederteam og andre beslutningsgrupper

Jorun Bøyum, Liv Åse Dybdal og John Torgils Vaage

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
1.1 Vår historie:	4
1.2 Problemstilling	5
2. Metode	5
3. Fremstilling av relevant teori	5
3.1 Ekspertorganisasjon	5
3.1.1 Organisasjonskultur	6
3.2 Ledergrupper og team	6
3.2.1 Utdringer for ledergrupper	6
3.2.2 Ledergrupper som team	7
3.2.3 Effektivitet i lederteam	8
3.3 Teori om ledelse: Transformasjon – transaksjon	9
3.3.1 Hva er ledelse?	9
3.3.2 Transformasjonsledelse	9
3.3.3 Transaksjonsledelse	10
3.4 Makt	10
3.4.1 Maktfordeling	11
3.4.2 Hva påvirker makt	12
4 Diskusjon	12
4.1 Fungerer ledergruppen i vår historie som et team?	12
4.1.1 Outputfaktorer	12
4.1.2 Inputfaktorer	13
4.1.3 Prosesser i teamet	14
4.2 Er lederstilen til lederen i vår historie forenelig med god transformasjonsledelse?	15
4.3 Er lederstilen hos leder i vår historie forenelig med god transaksjonsledelse?	16
4.4 Hvordan er maktbruken i ledergruppen?	17
5 Oppsummering	21
6 Referanser	22

1. Innledning

Sykehusene er komplekse organisasjoner hvor en rekke ekspertgrupper må jobbe godt sammen for å kunne tilfredsstille forventninger som stilles til en moderne helseinstitusjon. Helsereformen legger til grunn at sykehusene må styrke organisasjonens evne til både å kunne håndtere omstillinger og forbedringer. På kort sikt handler det om å tilfredsstille både pasientenes forventninger til behandling og de ansatte og eierens krav til forsvarlig ressursforvaltning. I et strategisk perspektiv handler det også om å fatte beslutninger som bidrar til å styrke langsiktige behov for den beste medisin og den fremste kompetanse. Det er ikke mulig for en person å inneha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å kunne ivareta denne kompleksiteten. Mange av arbeidsoppgavene kan ikke enkeltpersoner utføre alene og man velger å organisere arbeidet i team. Med andre ord blir ledergrupper stadig viktigere for å kunne håndtere mengden og kompleksiteten av informasjon for å kunne foreta strategisk gode beslutninger.

Vi har alle tre lang erfaring fra det å være ledere på ulike nivåer i sykehus. Som ledere i sykehus tilbringer vi en god del av vår arbeidstid i ledermøter og leder egne ledergrupper, samt deltar i ledergrupper på neste nivå. Vi har ulike erfaringer med hvordan slike ledergrupper fungerer og hvordan klima er i disse gruppene. Med bakgrunn i disse erfaringene ønsket vi å lære mer om hva som får en ledergruppe til å fungere best mulig, med særlig fokus på lederens måte å lede på. Vi har gjort et utvalg av teorier for å belyse vår problemstilling på en best mulig måte. Vi vil også her takke William Brochs-Haukedal for god veiledning gjennom hele prosessen. Han har kommet med mange innspill som har bidratt til vår læring og utvikling.

Innledningsvis i teoridelen beskrives noen sentrale karakteristika ved ekspertorganisasjon og organisasjonskultur. Deretter introduseres team og variabler for effektiv teamfungering, etterfulgt av ledelsesteori med fokus på transformasjons- og transaksjonsledelse. Vi har også fokusert på makt som er uløselig knyttet til lederrollen. Alle disse perspektivene er benyttet i diskusjonen som bakgrunn til å forstå vår historie og mer generelt hvordan man kan få en ledergruppe til å fungere best mulig.

1.1 Vår historie: "Ledermøte i Sparelia Helseforetak"

Jeg var ny i ledergruppen og hadde forventninger til gode, åpne beslutningsprosesser. Som leder av egen avdeling var dette verdier som jeg var vant med som grunnlag for å fatte beslutninger og implementere disse nedover i organisasjonen.

I forbindelse med fordelingen av nye budsjettkutt, argumenterte jeg for at egen avdeling måtte skjermes relativt sett. Denne avdelingen hadde bidratt mye i tidligere runder, bl.a. ved ledighold av stillinger og gjennomføring av vanskelige effektiviseringstiltak, jeg var ikke sikker på at det samme var tilfelle for flere av de andre avdelingene. Uten en åpen prosess med klare fordelingskriterier, ville det være vanskelig å kommunisere nye kutt nedover i organisasjonen.

Etter flere runder med budsjettdiskusjon i ledergruppen, var jeg blitt tiltagende frustrert. Jeg følte at diskusjonen bar preg av en "skinndiskusjon" som ikke gikk inn på kjernen av problemene. Med støtte fra andre avdelingsledere, tok jeg dette opp med min sjef og ba om at det måtte åpnes for en mer overordnet diskusjon om valg av budsjettstrategi. Et springende punkt var om man skulle anvende det berømmelige "ostehøvelprinsippet" i fordelingen av budsjettkuttene, eller om disse kunne fordeles ut fra andre kriterier.

Det ble satt av et ledermøte til en mer gjennomgående strategidiskusjon, og jeg gikk optimistisk til verks. Flere av de andre avdelingslederne forholdt seg imidlertid passive under diskusjonen, som dessverre ikke hjalp oss videre i prosessen. Jeg antok dette skyldtes at de ikke så seg tjent med diskusjonen på grunn av kryssende interesser eller andre strategiske hensyn, eller også at klima i ledergruppen ikke var egnet. Jeg ga uttrykk for min skuffelse over manglende prosess, men fikk da en korreks fra min sjef.

I etterkant av møtet ble det klart at min avdeling fikk et uventet stort kutt i budsjettet med begrunnelse om at økonomiske rammer for inneværende år, hadde vært for romslige. Da jeg presenterte dette for mine seksjonsledere, fikk jeg kraftig motbør. Et par av seksjonslederne kom med spontane reaksjoner om at de ikke visste om de kunne ta ansvar for driften.

Jeg hadde forutsatt at alle avdelingene hadde fått sin andel av budsjettkuttet. Stor var min overraskelse på neste ledermøte da det kom frem at avdelinger som hadde gått med underskudd foregående år, ikke bare hadde blitt spart for kutt, men hadde fått betydelig økning av rammen. Jeg ba om en forklaring, men fikk beskjed om at dette var diskutert på siste møte og at saken var ansett som avsluttet. Avdelingsleder Heidi, som hadde fått ekstra mye, sa at "nå må vi vise handling og ikke kjøre omkamp, det er det nok av i norske sykehus". De andre avdelingslederne forholdt seg tause.

1.2 Problemstilling

Ledergruppen i vår historie består av linjeledere på samme nivå i organisasjonen, som rapporterer til en felles sjef. Den kan representere en toppledergruppe i et helseforetak som har et helhetlig ansvar for foretakets drift, alternativt en ledergruppe på neste nivå med ansvar for et sykehus, divisjon, klinikk eller lignende. Historien illustrerer hvor vanskelig det kan være for en ledergruppe å fungere godt og effektivt, spesielt i forhold til fordeling av ressurser. Vi har interessert oss for noen sentrale faktorer som kan ha betydning for hvordan en ledergruppe fungerer i lys av de ovennevnte teoriene om team og teameffektivitet, transaksjons- og transformasjonsledelse, samt ulike former for makt. Med dette som utgangspunkt, har vi formulert følgende problemstilling:

Hva er lederrollens betydning for funksjonaliteten i lederteam og andre beslutningsgrupper?

2. Metode

Oppgaven er basert på en narrativ tilnærming. Vi beskriver en historie som danner grunnlaget for vår drøfting av relevant teori. Dette er en fiktiv historie som vi har laget på bakgrunn av felles erfaringer fra det å sitte i ledergrupper.

3. Fremstilling av relevant teori

3.1 Ekspertorganisasjon

Det skilles gjerne mellom ulike organisasjonsformer i arbeidslivet som f.eks. ekspertorganisasjon (kunnskapsorganisasjon), byråkrati, gruppe- og entreprenørorganisasjoner. Disse skiller seg fra hverandre bl.a. med hensyn til organisasjonsstruktur, oppgaver og arbeidsprosesser. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i sykehuset som en ekspertorganisasjon.

Ekspertorganisasjoner kjennetegnes ved en relativt flat struktur, og posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring. Størstedelen av personalet er ansatt på grunn av sin dokumenterte fagkompetanse (T. Stand 2001). Det er de ansattes ekspertkunnskap og aksepterte faglige normer som er styrende for virksomheten. I slike organisasjoner har ledelse uten faglig autoritet ofte liten plass (ibid).

Mintzberg (1979) beskriver ekspertene i organisasjonen som følger: "Professionals in these structures do not generally consider themselves part of a team. To many, the organization is almost incidental, a convenient place to practice their skills. They are loyal to their profession, not to the place where they happen to practice it". Ekspertorganisasjonen er i følge Strand (2001:249) karakterisert ved

- lavt hierarki
- arena for fagspesialister og fagautonomi
- håndtering av komplekse problem
- stor autonomi i utøvelsen av yrket.

I ekspertorganisasjoner er ofte en erfaren og vel ansett fagperson leder, f.eks. overlege, oversykepleier (ibid). De er vurdert etter de faglige resultatene og status de oppnår innen egen

profesjon. Ledere som mangler faglig legitimitet hos ekspertene, skaper spesielle utfordringer for ledelsen av ekspertorganisasjoner (T. Stand 2001).

Mange ledelsesoppgaver blir nøytralisert i ekspertorganisasjoner. Dette grunnis i at ekspertene er selvgående med hensyn til både midler og mål og er lite avhengig av instruksjoner og oppgaver fra ledelsen. Faglig standard bestemmes gjerne av profesjonsorienterte organisasjoner og foreninger på tvers av landegrensene. Lederne oppover i organisasjonen kan ha mindre kunnskap enn ekspertene på laveste nivå, og det kan dermed være viktigere med veiledning og resultatvurdering av andre kolleger enn av overordnet. Aksepterte faglige standarder legger føringer for organiseringen av arbeidet og begrenser handlingsrommet til ledelsen. Ulike reformer og økonomiske utfordringer har imidlertid brakt ledelsesaspektet mer i fokus i ulike ekspertorganisasjoner, som for eksempel satsningen på et nasjonalt topplederprogram i helsesektoren.

3.1.1 Organisasjonskultur

Ordet organisasjonskultur dukket opp på 1970-tallet. En kjent definisjon er: "Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (Bang 1999). En enklere definisjon er: "Slik gjør vi det her hos oss".

Ledere bør ha god oversikt over gjeldende organisasjonskultur, og i hvilken retning denne eventuelt bør endres. Dette betyr ikke at det er ledere som skaper eller endrer kulturen, men de kan påvirke felles forståelse av mål, arbeidsmåter og verdier (ibid). Lederens atferd har stor betydning for hvordan medlemmene opplever kulturen.

Organisasjonsutvikling bygger på fem sentrale verdier:

- Gi ansatte medvirkning til handling
- Skape åpenhet i kommunikasjonen
- Frembringe eierskap til endringsprosessene og resultatene
- Stimulere til samarbeidskultur (samarbeidsklima)
- Stimulere til kontinuerlig læring

Makt, roller, oppgaver og personer er viktige trekk ved organisasjonskulturen som lederen bør ha god kjennskap til og utnytte på riktig måte, en leders suksess er ofte avhengig av dette. En leder har for eksempel betydelig innflytelse på utfallet av en sak, ved å bestemme hvordan, når og hvem skal trekkes inn i en beslutningssak.

3.2 Ledergrupper og team

3.2.1 Utfordringer for ledergrupper

AFF har gjennom sitt ledergruppeprosjekt samlet inn en del datamateriale om hvordan ledergrupper fungerer. Gundersen (2004) har presentert noe av dette materialet med fokus på hva som kan være problematisk for god fungering. Ledergrupper avspeiler oftest formell maktstruktur i organisasjonen og har en tendens til å unngå konfliktskapende saker og tilstrebe harmoni. Dette kan føre til manipulering og konkurranse om sjefens gunst og en atmosfære preget av mistenksomhet og baksnakking, samt generere "vinnere" og "tapere". For å unngå dette bringes både stort og smått inn på ledergruppens agenda, som uttrykk for en slags "rapporteringsmani". Uklare og overbelagte møteagendaer der det ikke er klart hvilken rolle det enkelte medlem skal spille i behandlingsprosessen, kan imidlertid bidra til forvirring

og frustrasjon. Det er heller ikke uvanlig med saker der beslutningen gjøres i forkant av møtet som følge av skjulte bilaterale kontakter. Dette kan gi et skinninntrykk av en involverende prosess, som imidlertid kan gi grobunn for sinne, avmakt og kynisme på lengre sikt.

I målstyringsmodeller er det en tendens til å bryte målstrukturen ned på individuelle bidrag og knytte belønning til individuell suksess. Ledergruppens medlemmer får bonus basert på prestasjoner i egen enhet og ikke på et helhetsperspektiv. Dette kan skape et "drivhus" for vanskelige relasjoner preget av lite produktiv samhandling og redusert tilhørighet. Bygging av felles gruppeidentitet krever en god forståelse av gruppens funksjon, fordeling av ansvarsforhold, gjensidige avhengigheter, samt relasjon til andre grupperinger internt og eksternt.

I følge Gundersen kan det også være problematisk å definere hvilken ledergruppe som er viktigst for den enkelte. Mange ledere sitter ofte i mer enn en ledergruppe, hvor har man sin primære lojalitet? Det kan være vanskelig å balansere bidrag til en felles dagsorden i en ledergruppe som konsentrerer seg om helheten, og samtidig ha ansvaret for dagsorden i egen enhet.

3.2.2 Ledergrupper som team

I takt med økt spesialisering er det blitt stadig mer vanlig med teamorganisering i arbeidslivet. Mange arbeidsoppgaver som tidligere kunne utføres av et lite antall individer, krever i dag involvering av mange flere spesialister på hver sine felt, på tvers av enheter, organisasjoner og profesjoner. Dette gjelder ikke minst i en ekspertorganisasjon som helsevesenet, der trenden med økt spesialisering har gjort seg sterkt gjeldende. Denne trenden stiller større krav også til det ledelsesmessige, blant annet med henblikk på å sikre en god involvering av aktuelle aktører.

Et team kan defineres som "to eller flere mennesker som er avhengig av hverandre for å nå felles mål" (Bang 2008). I dette ligger at teamet har et mål "som er noe annet enn summen av de individuelle medlemmenes mål" og at det er en gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene for å nå dette målet. Bang skiller mellom tre ulike former for team:

- **Produksjonsteam** som produserer konkrete målbart produkt, for eksempel operasjoner utført av et operasjonsteam.
- **Opptredenteam** som produserer opplevelser i nåtid, for eksempel en musikalsk fremføring.
- **Beslutningsteam** som utfører kognitive oppgaver i form av beslutningsunderlag og løsning av problemer.

Ledergrupper faller inn under den tredje kategorien av team, men de har sine spesielle utfordringer. Ledergrupper er ofte satt sammen med tanke på representativitet og ikke med tanke på optimal teamorganisering, og et felles mål er også ofte dårlig definert (Bang 2008). Gundersen (2004) har fremhevet følgende sentrale forskjeller:

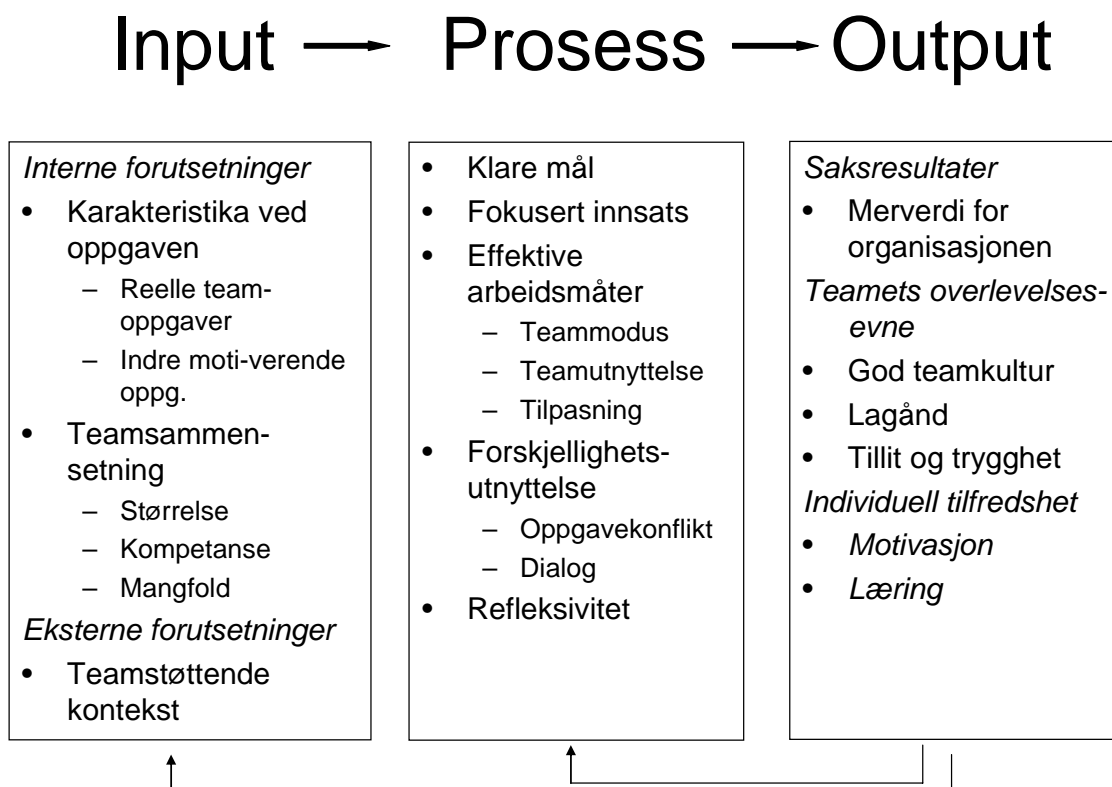
- Sammensetningen av ledergruppen er bestemt av seleksjonsprosesser til individuelle lederposisjoner.
- Medlemmene av gruppen har lederrollen felles, knyttet til å "å få andre til å få til noe".
- Medlemmene av ledergruppen leder andre enheter, der de selv sitter i en lederrolle i en ledergruppe.

Denne sammensetningen gjør at ledergrupper som beslutningsteam har vanskeligere for å jobbe sammen mot felles mål enn andre team. I følge Gundersen setter dette naturlige begrensninger for hvor teamorientert en ledergruppe kan bli. Det er derfor ikke alle som vil kategorisere ledergrupper under teambegrepet, men dette er likevel vårt utgangspunkt i denne oppgaven, blant annet på basis av den gjensidige avhengigheten som eksisterer mellom medlemmene for å nå de overordnede mål for organisasjonen.

Det kan være uheldig å operere ut fra en oppfatning om at ledergrupper kun kan fungere som hierarkisk styrte grupper, eller som ekte team, slik de blir definert i teamforskningen. Det er en fordel om arbeidsmåte tilpasses vekslende rammebetingelser og oppgaver.

3.2.3 Effektivitet i lederteam

Teamorganisering innebærer at et ikke ubetydelig antall personer engasjerer seg over tid for å løse bestemte oppgaver. Dette er en arbeidskrevende form for organisering, og det er derfor viktig at team fungerer godt og effektivt. I denne sammenhengen innebærer dette først og fremst at teamets resultater overensstemmer med oppsatte mål. I motsatt fall kan man ikke forvente at teamorganiseringen gir mergevinster, i verste fall innebærer den beslaglegging av medarbeideres arbeidstid som kunne vært bedre utnyttet på annet vis.



Figur 1. En modell for teameffektivitet i beslutningsteam (fra Bang 2008)

Det er vanlig å skille mellom tre typer variabler med tanke på god teameffektivitet:

- **Input**-variabler fungerer som rammebetingelser for hvordan teamet kan fungere.
- **Prosess**-variabler er faktorer eller egenskaper som opptrer under arbeidets gang.
- **Output**-variabler er de resultater som teamet genererer for organisasjonen, og for seg selv. Disse resultatene vil i neste omgang være med på å danne grunnlag for teamets videre fungering og dermed bli en del av teamets input-variabler.

I figur 1 er de viktigste variablene for teameffektivitet gjengitt og satt inn i en ”Input-Prosess-Output”-modell i henhold til Bang (2008). Vi vil komme nærmere inn på de enkelte variablenes betydning for vår historie i analysen som følger.

3.3 Teori om ledelse: Transformasjon – transaksjon

3.3.1 Hva er ledelse?

I følge Skogstad og Einarsen (2002) er det vanskelig å finne felles aksepterte definisjoner på ledelse, dette har sammenheng med at forskning innen ledelse har dekket et vidt spekter av problemstillinger innenfor mange typer organisasjoner. I litteraturen klassifiseres ledelse på flere forskjellige måter. Den vanligste kategoriseringen har vært å gruppere teoriene i forskjellige klasser; trekk, atferd, situasjon, makt, innflytelse og integrative tilnærminger. En definisjon på ledelse som Skogstad og Einarsen (2002) mener trekker ut de mest sentrale kjennetegn er: Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Ibid).

3.3.2 Transformasjonsledelse

I vår oppgave har vi valgt å vektlegge teori om transformasjonsledelse. Denne retningen har vært toneangivende innenfor nyere ledelsesperspektiver. Transformasjonsledelse defineres på bakgrunn av lederens effekt på de underordnede: De underordnede stoler på, beundrer og er lojale overfor lederen, og de motiveres til å gjøre mer enn hva som er forventet. Medarbeiderne transformeres og motiveres ved at lederen gjør dem mer oppmerksomme på hvor viktig resultatet av oppgaven er. Her vektlegges visjonære og inspirerende egenskaper hos lederen. Det er to elementer som står sentralt for transformasjonsledelse (Skogstad og Einarsen, 2002). For det første er lederens kognitive kapasitet i betydningen å oppfatte, bearbeide og fortolke informasjon, viktig. For det andre forutsettes det at lederen på en aktiv måte anvender emosjoner for å øke underordnetes motivasjon og prestasjon. Det er viktig at lederen besitter egenskaper og ferdigheter som gjør dem i stand til å skape bestemte emosjonelle tilstander hos medarbeiderne for at disse skal yte mer for bedriften (Ibid).

Hilde Hetland (2008) har oversatt Roberts definisjon av transformasjonsledelse:

”Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi. I sin essens er transformasjonsledelse som fasiliterer redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål”.

Bass sier at transformasjonsledelse innebærer at lederen endrer og motiverer medarbeiderne ved å gjøre dem mer bevisste på konsekvensene av arbeidsoppgaver, få dem til å gå utover egen interesse for fellesskapets skyld og aktiverer høyere ordens behov hos medarbeiderne. Bass’ transformasjonsmodell inkluderer følgende komponenter (fra Yukl, 2002):

- **Idealisert innflytelse** vil si at lederen påvirker sine medarbeidere gjennom å være en inspirerende rollemodell. Lederen er sett på som et forbilde som medarbeiderne har tillit til og stoler på. Målsettingen er at medarbeideren skal identifisere seg med lederens væremåte. Lederen vekker stolthet, tro og håp hos de ansatte ved aktivt å takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand. Det er to måter en leder kan påvirke medarbeideren på: ved egen atferd og ved hendelser som blir tilskrevet til lederen.
- **Inspirerende motivasjon** vil si at lederen inspirerer sine medarbeidere ved å gi dem meningsfulle og utfordrende oppgaver. Lederen setter høye krav ved å formidle entusiasme, lagånd og optimisme.
- **Individuell omtanke** er at lederen tar hensyn til og har omsorg for medarbeiderne gjennom å opptre som veileder og mentor. Medarbeiderne yter mer i en støttende kultur. Det er viktig at medarbeiderne kan oppnå anerkjennelse.
- **Intellektuell stimulering** innebærer at ledere stimulerer sine medarbeidere til å være innovative og kreative, ved å utfordre dem til å reflektere over egen praksis og tankesett og finne nye løsninger på problemer.

3.3.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en måte å administrere på der fokuset ligger på oppgaver som må løses i den nærmeste fremtid. Ledelsen tar utgangspunkt i en sosial transaksjon mellom leder og ansatte ved at lederen setter krav til utførelse og belønner i etterkant. Transaksjonen kan foregå ved at organisasjonen betaler arbeideren for deres innsats. Bruk av betinget belønning er ansett som en relativt effektiv ledelsesform. Å utøve transaksjonsledelse innebærer at de underordnede er enige i, aksepterer eller føyer seg etter lederen. Denne måte å lede på begrenser kunnskapsbasen og/eller kreativt arbeid, men kan øke og sikre arbeidernes produktivitet. Ifølge Skogstad og Einarsen (2002) kan transaksjonsledelse betraktes som en videreføring av oppgaveorientert ledelse.

I ledelsesteoriene om inspirasjon er det vanlig å sammenligne transformasjons- og transaksjonsledelse. I mange organisasjoner, inkludert sykehus, kan det være behov for begge deler. Det vil alltid være et behov for å oppnå visse produksjonsmål, og dette kan sikres av transaksjonslederne. Samtidig kan transformasjonslederne se etter initiativer som er verdiskapende og på den måten inspirere de ansatte. Hilde Hetland (2008) har imidlertid funnet at under transformasjonsledelse "får de ansatte inntrykk av at jobben de gjør er viktig, og de gjør en bedre jobb". En illustrasjon av forskjellen mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er at transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse som består i å gjøre ting riktig (Strand, 2001). En kritikk av disse teoriene har vært at de har fokusert på dyaden leder og underordnet og ikke på relasjonen mellom leder og gruppe eller leder og organisasjon (Yukl 2002).

3.4 Makt

Makt og maktbruk er nødvendig og ønskelig for god ledelse. Ledere uten makt kan ikke utøve sine oppgaver eller opprettholde sin posisjon. I vår historie kan makt avleses gjennom organisasjonskartet der direktøren leder sine avdelingsledere. En vanlig forståelse av makt er at en person har herredømme over noe som andre ønsker, fordi det er viktig eller fordi det ikke kan erstattes. Makt betyr at man har evne til å påvirke, eller sanksjonere, i noen tilfeller nekte noen et gode eller påføre dem ubehag om de ikke oppfører seg etter den mektiges ønske. Slike maktpill ser en i ulike sosiale samhandlinger, og det er selvsagt også knyttet til måtene en fremstiller ledelse og organisasjoner på (Strand 2001).

3.4.1 Maktfordeling

Organisasjonsstrukturer kan sees på som et uttrykk for maktfordeling. Strand kaller det ”stivnet makt”, en slags koalisjon av interessenter som har funnet måter å ordne opp på. Den ”dominerende koalisjonen” utgjøres av de som har det avgjørende ordet i organisasjonen. Videre skriver han at ledere er en del av maktapparatet og individuelle forvaltere av makt. Når makt er blitt allment akseptert, kalles den autoritet eller legitim makt. Den vil vise seg i organisasjoner som rutine, eller som en inngrodd del av virkelighetsoppfatningen hos aktørene (ibid).

Makt kan være vanskelig å se og behøver ikke ta form av menneskelig styring, men dette innebærer ikke fravær av makt. Maktmekanismer inngår i alle sosiale prosesser. Makt er imidlertid ikke bare negativt og relatert til konflikt, det er viktig å anerkjenne dens skapende og formende funksjon (Levin og Klev 2002).

I det daglige brukes makt, autoritet og innflytelse om hverandre, men fra et faglig ståsted er det viktig å skille disse. Innflytelse defineres som evnen til å påvirke, autoritet er fullmakt for påvirkning og makt er påvirkning som kan følges av sanksjoner ved bruk av belønning eller straff. Den aksepterte og effektive makt fremstår som autoritet, som eksempel ved at en adlyder uten at det stilles spørsmål.

Makt følger i utgangspunktet formelle posisjoner og er knyttet til de ressurser organisasjonen stiller til disposisjon for lederen, til vedkommendes personlige egenskaper og til rollens symboler. De fleste organisasjoner har imidlertid også uformelle strukturer og ledere der makten ikke er i overensstemmelse med kartet (Skogstad og Einarsen 2002). French og Raven (1959) har laget et godt oversiktsbilde over ulike maktkilder:

Belønningsmakt	Personer adlyder for å oppnå belønning som de tror (eller vet) at den andre kontrollerer
Tvangsmakt <small>Ledelse handler om makt, autoritet, legitimitet og innflytelse. Ledere har dette i varierende grad, og det er avgjørende for hvor godt man lykkes i lederrollen.</small>	Personer adlyder for å unngå straff som de tror den andre kontrollerer
Legitim/posisjons-makt	Personer adlyder fordi de godtar den andres rett til å bestemme
Ekspertmakt	Personer adlyder fordi de tror at den andre har spesiell kunnskap om den beste måten å gjøre noe på
Referansemakt	Personer adlyder fordi de beundrer eller identifiserer seg med den andre og ønsker å oppnå hans/hennes anerkjennelse

Maktutøvelse har legitimitet når den oppfattes som nødvendig. Dette innebærer at medarbeidere kan reagere på overdreven bruk av makt (Strand 2001). Det er ofte lettere å diskutere ledelse i kontekst av innflytelse enn makt. Muligens har dette noe med at maktbegrepet kan gi assosiasjoner til maktmisbruk. I praksis er det imidlertid vanskelig å skille disse da innflytelse forutsetter makt. Å kunne bygge en sterk maktbase er en viktig lederferdighet. (Dr. BA Rolf Olsen, IML http://www.iml.no/artikler_vinne_makt.htm.)

3.4.2 Hva påvirker makt

Makt virker inn på hvem som får hva, når og hvordan (Morgan 1988). Sykehus er avhengig av tilgang på ressurser som f. eks penger, teknologi og mennesker for å kunne eksistere. Det å utøve kontroll over disse ressursene er et viktig maktgrunnlag i organisasjoner. Tilgang til økonomiske ressurser vil gi enkeltpersoner betydelig makt. Om det er knapt med ressursene som en er avhengig av for å drive forsvarlig, kan dette nesten alltid omformes til makt. Knapphet og avhengighet er nøkkelen til makt over ressurser (Morgan 1988).

Morgan (1988) skriver videre at penger spiller en viktig rolle fordi de lett kan konverteres til noe annet. Penger kan nyttes til f. eks å kjøpe seg forfremmelse, løfter eller også lojalitet og støtte. Det er kanskje derfor ikke så overraskende at mye av ledelsen i sykehus er knyttet til budsjettprosesser og tildeling av penger. Helsetjenesten bærer preg av gjennom media å ha marginale ressurser, og dette gir dem som forvalter pengene i sykehusene betydelig makt. Makt hviler på evnen til å kontrollere ressursene som en organisasjon/klinikk er avhengig av for å opprettholde forventet drift.

Evnen til å påvirke utfall av en beslutningsprosess er en velkjent kilde til makt. Organisasjoner er i stor grad systemer som fatter beslutninger, og av den grunn vil individer med stor påvirkningsevne få stor innflytelse i organisasjonen (Morgan 1988). En del makthungrige personer bruker tid og energi på uendelige møter, som f. eks uformelle møter hos sin overordnede. De opptre mer i kulissene, gjerne med skjult dagsorden,

4 Diskusjon

4.1 Fungerer ledergruppen i vår historie som et team?

Dersom man skal bedømme vår historie basert på teamfunksjonalitet, er det naturlig å først se på resultatsiden, også kalt "output".

4.1.1 Outputfaktorer

Output kan inndeles i tre kategorier (Figur 1). For det første er det selve saksresultatene, som i denne sammenhengen kan sies å representere selve innsparingen som skal oppnås. Selv om flere av lederne i gruppen var fornøyd med umiddelbart resultat, nemlig hvordan innsparingskravet i første omgang ble fordelt mellom de forskjellige avdelingslederne, gjelder dette antagelig ikke alle og spesielt ikke aktuell avdelingsleder. Mer avgjørende i denne sammenhengen er likevel hvorvidt ledergruppen samlet sett klarer å løse sitt mål på lengre sikt, som innebærer å levere i overensstemmelse med kravene som er stilt. Dette innebærer at alle utfører sin del av utfordringen, som dermed kan ses på som en reell teamoppgave. Det er mulig at måten leder har håndtert oppgaven på i gruppen, har medført en redusert sannsynlighet for at man skal lykkes med nettopp dette. Dette kan i så fall sees på som en negativ outputfaktor og en redusert merverdi for organisasjonen.

En annen kategori er relatert til merverdien for ledergruppen og "teamets overlevelsessevne". Lederen legger viktige premisser for hvilke normer og verdier som gjelder i en gruppe, men hvert enkelt gruppemedlem har også et ansvar for å bidra, samt tilpasse seg kulturen som gjelder. Dersom noen har problemer med eller ikke vil innpasse seg i tilstrekkelig grad, kan dette gi et dårligere samarbeidsklima i gruppen. Vår historie synes å illustrere en kollisjon mellom to forskjellige tradisjoner. Avdelingslederen "var ny i ledergruppen og hadde

forventninger til gode, åpne beslutningsprosesser....som grunnlag for å fatte beslutninger og implementere disse..”. Som ny er det ikke sikkert at man med en gang oppfatter hvilke normer som gjelder i den nye gruppen, disse kan i stor grad være uuttalt. Kanskje var avdelingslederen litt naiv i fremgangsmåte og forventninger. Det er også mulig at leder med dette følte sin autoritet utfordret og dermed så seg nødt til å sanksjonere: ”... fikk da en korreks fra min sjef”.

Måten kuttprosessen ble gjennomført på, synes ikke egnet til å bygge tillit mellom medlemmene. *Stor var min overraskelse på neste ledermøte da det kom frem at avdelinger som hadde gått med underskudd foregående år, ikke bare hadde blitt spart for kutt, men hadde fått betydelig økning av rammen.* Dette kan tyde på skjulte prosesser med maktspill i kulissene. På denne måten gis medlemmene ulik adgang til parallelle (uformelle eller formelle) fora med informasjon og påvirkningsmulighet, der de reelle avgjørelsene kanskje fattes, noe som igjen gir grobunn for mistenksomhet og mistillit. Leders sanksjonering av nytt medlem innbyr heller ikke til å ta sjanser i gruppen. Det synes ikke som om det er lagt opp til en reell samhandling mellom avdelingslederne, som dermed indirekte tillates å ”spille solo”. *Flere av de andre avdelingslederne forholdt seg imidlertid passive under diskusjonen....* I følge Bang er indre forpliktelse til oppgaven en sterk determinant for gruppens resultater, antagelig vil ikke denne være styrket i vår historie.

En tredje kategori går på det individuelle nivået som har med indre motivasjon og læring å gjøre. Det er lite trolig at medlemmer av en ledergruppe opplever den skisserte budsjettprosessen som motiverende, med manglende følelse av reell medinnflytelse. Det samme kan sies i forhold til tidsbruk på ”skuebrødsprosesser” *diskusjonen bar preg av en ”skinndiskusjon” som ikke gikk inn på kjernen av problemene.* Det er mye tid som går med til diverse møtevirksomhet, og det er viktig for motivasjonen at det kommer noe fornuftig ut av dette. Man kan stille spørsmål ved hva slags læring som kom ut av prosessen. Dersom avdelingsledere opplever at god måloppnåelse belønnes med ”straff” (nye innsparinger), mens dårlig måloppnåelse leder til det motsatte (lettelse), vil ikke dette avstedkomme god læring hva gjelder budsjettdisiplin ”..avdelinger som hadde gått med underskudd foregående år, ikke bare hadde blitt spart for kutt, men hadde fått betydelig økning av rammen”.

Samlet sett kan man si at de skisserte outputfaktorene som kommer ut av den aktuelle prosessen, vil være med å sette rammebetingelser for ledergruppens videre arbeid, og på den måten bli viktige ”input”-faktorer for fungeringen som team.

4.1.2 Inputfaktorer

Det er flere typer ”input”-faktorer som er viktige for teamfunksjonaliteten til en ledergruppe. Karakteristika ved oppgaven er viktig, er det en reell teamoppgave som skal løses? I vår historie er det snakk om fordeling av et krevende innsparingskrav. Dette kan være vanskelig å innfri dersom gruppen baserer seg på at hvert medlem tar ansvar for ”sin del”, dvs. at de opererer relativt uavhengig av hverandre. For gruppeleder er det den samlede effekten som er avgjørende, noe som igjen betinger at det tas hensyn til effekter ”på tvers”. Med stor sannsynlighet vil tiltak i en enhet ha konsekvenser for andre. Utfordringen som ledergruppen står overfor med et budsjettkutt, må derfor kunne sies å være en reell teamoppgave. Et relatert aspekt er hvorvidt oppgaven er utformet slik at den utløser indre motivasjon, som igjen henger sammen med om man føler oppgaven som meningsfylt og om man kjenner seg ansvarlig for sluttresultatet. Disse momentene synes ikke å være godt adressert av leder i vår historie.

Sammensetningen av en ledergruppe er også viktig om den skal fungere godt som team. I historien sies det ikke hvor mange som er med i ledergruppen, i følge Bang er 5-6 personer (maks 10) en optimal størrelse for effektiv teamfungering, mange ledergrupper kan være større enn dette med innslag av både stabs- og linjeledere. Det er også viktig med en blanding av ulike talenter og perspektiver, som likevel ikke spriker mer enn at de sikrer god kommunikasjon og samhold internt. Dette kan være spesielt vanskelig å oppnå for ledergrupper, som gjerne er satt sammen mer av hensyn til representativitet og individuelle kvalifikasjoner enn til sammensetning som team. Som nevnt innledningsvis kan det derfor stilles spørsmål om man skal se på ledergrupper som team, spesielt gjelder dette for toppledergrupper med totalansvar for en virksomhet som er sammensatt og komplisert, og som involverer mange eksterne interessenter. I denne oppgaven har vi likevel valgt å vurdere den aktuelle ledergruppen ut fra et teamperspektiv.

Eksterne forhold virker også inn på hvordan ledergruppen i Sparelia HF fungerer, dvs. om den befinner seg i en "teamstøttende kontekst". Dette kan innebære at overordnede organisatoriske forhold er innrettet på en slik måte at god teamadferd premieres, og ikke en individualistisk tilnærming på bekostning av fellesskapet. Det siste synes å være fremtredende i vår ledergruppe: *"..ikke så seg tjent med diskusjonen på grunn av kryssende interesser eller andre strategiske hensyn.."* . I den aktuelle situasjonen kan man både snakke om manglende belønning, og i verste fall straff, i form av tildeling av et (ekstra) stort innsparingskrav. I tillegg fikk vår avdelingsleder ikke ros, men korreks for å være kanskje vel tydelig i prosessen. Dette gir antagelig ikke et bedret samarbeidsklima innad i gruppen.

4.1.3 Prosesser i teamet

Bang definerer teamprosesser som alle de handlinger som skjer når medlemmene i teamet anvender de ressurser de har til rådighet for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver. Det er særlig fem forhold som er av betydning.

For det første er det viktig med klare mål, som ikke kan sies å være et problem i vår historie. Vår ledergruppe står overfor en veldefinert beslutningssak (*fordelingen av nye budsjettkutt*) som skal finne sin løsning. Hvorvidt ledergruppen har utvist en "fokusert innsats" underveis, er mer usikkert. Det kan godt hende at ledergruppen var fokusert på sin oppgave, men uten at dette ledet til god problemløsning. Historien antyder imidlertid at ikke alle medlemmene var like aktive og at de meldte seg ut av prosessen, en slags "sosial loffing" *"Flere av de andre avdelingslederne forholdt seg imidlertid passive under diskusjonen, som dessverre ikke hjalp oss videre i prosessen"*. Dette taler ikke for at medlemmene jobber i "team-modus", dvs. som om de er gjensidige avhengige av hverandre, heller tvert i mot: *Avdelingsleder Heidi, som hadde fått ekstra mye, sa at "nå må vi vise handling og ikke kjøre omkamp, det er det nok av i norske sykehus". De andre avdelingslederne forholdt seg tause.*

Her kan leder av gruppen legge til rette med henblikk på arbeidsmetoder som utnytter at man skal løse oppgaven sammen som et team, for eksempel med arbeidsgrupper og god involvering på tvers. Det er også viktig at gruppen kan håndtere interesse- og andre oppgavekonflikter uten at dette går ut over samarbeidsklima. Sist, men ikke minst er det viktig at gruppen er i stand til åpent å reflektere over sin egen måte å fungere på, dvs. en god "refleksivitet". I vår historie kommer ikke dette aspektet frem.

4.2 Er lederstilen til lederen i vår historie forenelig med god transformasjonsledelse?

Lederens hovedansvar er å skape og opprettholde de betingelsene som øker sjansen for at gruppen over tid utfører arbeidet sitt mer effektivt. I følge Bass (ref i Bang 2008) øker effektiviteten i team ved transformasjonsledelse. Ved transformasjonsledelse forventes det at lederen påvirker medarbeiderne gjennom å være en inspirerende rollemodell. Lederen blir sett på som et forbilde som medarbeiderne har tillit til og stoler på. Lederen forventes å inspirere medarbeiderne ved å gi dem meningsfulle og utfordrende oppgaver. Når leder setter mål gjøres dette sammen med medarbeiderne gjennom dialog og kommunikasjon (Hetland 2008).

Ledergruppens oppgave var å fordele budsjettkutt mellom enhetene. Det er en utfordrende oppgave for en leder å klare å inspirere medlemmene i gruppen til en slik oppgave. Det forventes imidlertid at lederen besitter egenskaper og ferdigheter som gjør vedkommende i stand til å skape bestemte emosjonelle tilstander hos medarbeiderne slik at disse kan yte mer for organisasjonen (Glasø, 2008). Formålet er å fremholde og endre overordnede mål som medarbeiderne kan føle en moralsk forpliktelse overfor. Slik det kommer frem i vår historie opplever ikke medlemmene i ledergruppen engasjement og gjensidig forpliktelse i forhold til å løse denne utfordrende oppgaven. I vårt tilfelle kunne dette vært gjort ved å ansvarliggjøre gruppemedlemmene og appellere til at dette er et felles anliggende og betydningen av at alle bidrar i forhold til den samlede utfordringen for organisasjonen.

Det er med andre ord viktig at lederen involverer alle i planleggingsprosessen. I vår historie ligger det en forventning hos vårt medlem til at det skal skje. *Jeg var ny i ledergruppen og hadde forventninger til gode, åpne beslutningsprosesser.* Dersom leder klarer å engasjere alle til å prøve å finne gode løsninger på problemet vil det føre til at alle arbeider for å nå de samme målene. Dette vil også føre til at det er lettere for medarbeideren å skape engasjement for beslutningen i egen enhet. *Uten en åpen prosess med klare fordelingskriterier, ville det være vanskelig å kommunisere nye kutt nedover i organisasjonen.*

I vår historie setter leder av et møte til en mer overordnet diskusjon. Vi kan her se at leder gir rom for en åpen prosess i arbeidet med budsjettkuttene i Sparelia helseforetak. *Det ble satt av et ledermøte til en mer gjennomgående strategidiskusjon, og jeg gikk optimistisk til verks.* Vår avdelingsleder opplever da optimisme og engasjement i forhold til arbeidsoppgaven. Medarbeiderne yter mer i en støttende kultur. Det er viktig at medarbeiderne kan oppnå anerkjennelse. Ifølge Hetland (2008) er transformasjonslederen en god rollemodell, som motiverer sine medarbeidere til å være kreative og omforme problemene til nye ideer.

I transformasjonsledelse er det svært sentralt å ha en tydelig og inspirerende retning for arbeidet i teamet. Denne vil gi energi til teamets medlemmer og gi klare retningslinjer for hva teamet skal jobbe med og ikke. For teamets utvikling er det også vesentlig å mobilisere medlemmenes talenter og ferdigheter i forbindelse med oppgaven (ibid). *Flere av de andre avdelingslederne forholdt seg imidlertid passive under diskusjonen, som dessverre ikke hjalp oss videre i prosessen. Jeg antok dette skyldtes at de ikke så seg tjent med diskusjonen på grunn av kryssende interesser eller andre strategiske hensyn, eller også at klima i ledergruppen ikke var egnet. Jeg ga uttrykk for min skuffelse over manglende prosess, men fikk da en korreks fra min sjef.* Leder i vår historie klarer ikke å engasjere medlemmene i gruppen. Mange blir sittende passive og er ikke engasjerte i diskusjonen. Dersom leder hadde klart å engasjere de andre i gruppen kunne det kommet frem andre kreative løsninger eller en felles forståelse for hvordan budsjettkuttene kunne fordeles. Det er heller ikke mulig ut fra vår historie å se at vår leder oppmuntrer til at det stilles spørsmål eller viser omtanke for medlemmene i gruppen.

Vår avdelingsleder opplever ikke støtte for sitt syn på manglende prosess og får korreks fra sin leder. Transformasjonslederen oppmuntrer til at det stilles spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt. *Jeg hadde forutsatt at alle avdelingene hadde fått sin andel av budsjettkuttet. Stor var min overraskelse på neste ledermøte da det kom frem at avdelinger som hadde gått med underskudd foregående år, ikke bare hadde blitt spart for kutt, men hadde fått betydelig økning av rammen. Jeg ba om en forklaring, men fikk beskjed om at dette var diskutert på siste møte og at saken var ansett som avsluttet.* Vår avdelingsleder gies ikke anledning til å stille spørsmål ved hvordan budsjettkuttene er blitt fordelt. Lederen lukker diskusjonen ved å vise til at dette ble diskutert på sist møte. Her kunne leder gitt en utdypende forklaring på fordelingen av budsjettkuttene og vært åpen i forhold til valgt strategi. Dersom leder var av den oppfatning at dette ble diskutert og konkludert på siste møte kunne leder repetert konklusjonen. Dette hadde vært en måte å ivareta vår avdelingsleder. Det vi kan se ut fra vår historie er at lederen i Sparelia Helseforetak ikke innfrir forventningene til god transformasjonsledelse.

4.3 Er lederstilen hos leder i vår historie forenelig med god transaksjonsledelse?

Grunnlaget for vellykket lederskap er avhengig av kvaliteten på forholdet mellom lederen og de andre gruppemedlemmene (Skogstad og Einarsen 2002). I transaksjonsteori vektlegges at effektivt lederskap skapes gjennom å tydeliggjøre den gjensidige nytten som ledere og medarbeidere kan ha av hverandre (Ibid) *Det ble satt av et ledermøte til en mer gjennomgående strategidiskusjon, og jeg gikk optimistisk til verks. Flere av de andre avdelingslederne forholdt seg imidlertid passive under diskusjonen, som dessverre ikke hjalp oss videre i prosessen. Jeg antok dette skyldtes at de ikke så seg tjent med diskusjonen på grunn av kryssende interesser eller andre strategiske hensyn*". Det er sannsynlig at leder her i stor grad baserer seg på at den enkelte medarbeider opptrer ut fra egeninteresser. Enkelte i ledergruppen har sannsynligvis oppnådd det de ønsker og en videre diskusjon rundt budsjettkutt er ikke ønskelig fra deres side.

I vår historie har ikke leder innfridd forventningene om rettferdig fordeling av budsjettkutt hos vårt medlem. *Jeg hadde forutsatt at alle avdelingene hadde fått sin andel av budsjettkuttet. Stor var min overraskelse på neste ledermøte da det kom frem at avdelinger som hadde gått med underskudd foregående år, ikke bare hadde blitt spart for kutt, men hadde fått betydelig økning av rammen.* Leder har med andre ord ikke fungert slik transaksjonsledelse forutsetter overfor vårt medlem.

I transaksjonsledelse belønnes og sanksjonerer medarbeideren ut fra måloppnåelse (Skogstad og Einarsen 2002). Vi kan se her hvordan et medlem i gruppen tar leders posisjon og "sanksjonerer" vår avdelingsleders kritiske utsagn til resultatet av budsjettkuttene: *Avdelingsleder Heidi, som hadde fått ekstra mye, sa at "nå må vi vise handling og ikke kjøre omkamp, det er det nok av i norske sykehus". De andre avdelingslederne forholdt seg tause.* Dette utsagnet setter en stopper for videre diskusjon. De andre avdelingslederne forholder seg tause og gir dermed indirekte sin tilslutning.

Transaksjonsledelse kan i følge Skogstad og Einarsen (2002) ses på som et bytteforhold mellom leder og avdelingsleder. Vi kan ikke se at leder innfrir forventninger til god transaksjonsledelse ovenfor denne lederen ettersom det ikke er noe gjensidig bytteforhold mellom leder og vår avdelingsleder.

4.4 Hvordan er maktbruken i ledergruppen?

Sparelia helseforetak har kontinuerlige utfordringer. Sykehuset stilles overfor store forventninger fra medier, publikum og politikere til hva som skal leveres. Samtidig krever eieren (RHF) at budsjettet ikke overskrides. Direktøren og hans ledergruppe utfordres på å skape en balanse mellom etterspørsel på den ene siden og kunnskapsbedriftens ressurser på den andre, og denne utfordringen fordeles videre nedover i organisasjonen. For å lykkes med dette må sykehusledelsen være i god kontakt med fagmiljøene og sykehusets kjernevirksomhet. Oppgaven må være å skape dialog mellom administrasjon og fag. Dette er som nevnt innledningsvis, en utfordring for mange ekspertorganisasjoner. Spenning mellom toppledelse og fagmedisinsk virksomhet er en kjent problemstilling for mange sykehus. Direktøren har legitim makt i sin rolle som er relatert til f. eks belønning, sanksjoner, insentiver og dagsorden. Han har kontroll over ekspertise, kunnskap, tilgang til informasjonsflyt og kontroll over ressurser og tildeling. Men hvordan nytter han sin makt? *Jeg var ny i ledergruppen og hadde forventninger til gode, åpne beslutningsprosesser. Som leder av egen avdeling var dette verdier som jeg var vant med som grunnlag for å fatte beslutninger og implementere disse nedover i organisasjonen.*

All ledelsesforskning viser at nesten like viktig som å involvere alle i planleggingsprosessen, er det at man fokuserer på prosessen og ikke på selve planen. Utfører man planleggingsprosessen skikkelig, vil den engasjere alle. Resultatet blir at alle får interesse av at sykehuset fungerer, og alle engasjerer seg for å finne gode løsninger på problemene og utfordringene sykehuset står ovenfor. Dette skaper engasjement og sørger for at alle ansatte arbeider sammen for å nå felles avtalte målsetninger. Involveres alle i prosessen, vil en lettere stille seg solidarisk bak planen og gjennomføringen av den. Det skaper et sterkt team som tåler en støyt. Men slik ser det ikke ut til å fungere i Sparelia helseforetak.

Som leder må en være offensiv, synliggjøre behov og ha kunnskap om indirekte maktinnflytelse og hvordan denne kan bevisstgjøres. (Stand 2001). Skal en komme i posisjon, er godt forarbeid og planlegging viktig. Som i dette tilfelle når det blir en åpen konfrontasjon mellom Heidi og en annen leder, viker planleggingsrasjonaliteten for makt. Når aktører som Heidi føler seg truet, viker saklighet og objektivitet, og da utøves makt. Jo mer makt, jo mindre saklighet er påkrevd. *Jeg ba om en forklaring, men fikk beskjed om at dette var diskutert på siste møte og at saken var ansett som avsluttet.*

Den nytilsatte avdelingslederen må forholde seg til kulturen på den nye arbeidsplassen. For noen er det uproblematisk, mens andre kan ha problemer fordi de kommer fra en helt annen kultur. Vedkommende kan da velge om han/hun vil innordne seg, prøve å påvirke kulturen, holde fast ved sin egen kultur og regne med å bli isolert eller i verste tilfelle mobbet ut, eller også finne seg en ny jobb.

Det er viktig med god kjennskap til gjeldende forventninger og normer. Avdelingslederen var ny og kjente ikke til kulturen i ledergruppen, men hadde forventninger til åpne og gode beslutningsprosesser. Et annet forhold er at betydningen av normer og regler sjelden er selvinnsynende, selv når de er tydelig uttalt. De må fortolkes. En viktig kilde til makt er derfor evnen til å få gjennomslag for bestemte tolkninger av normer og regler (Stand 2001). Det åpner ikke bare muligheter for at egne handlinger er legitime, men gir også muligheter for å regulere hva andre kan gjøre eller ikke gjøre uten å bryte normer og hevdvunne konvensjoner. Om her nyttes tvangsmakt eller direktørens legitime makt, er noe usikkert. Avdelingslederen utfordrer direktøren på en negativ måte. Uansett vil denne type maktbruk over tid skape misnøye og motstand. Forholdet mellom leder og medarbeidere er en følsom relasjon. Man

skal være veldig bevisst på hvilke grep som bygger eller tærer på tilliten. I dette tilfelle er kanskje ikke leder helt bevisst på hvordan svaret virker på medarbeideren. Avdelingslederen kan føle seg urettferdig behandlet og avvist, og lederen kan miste sin troverdighet. Smarte ledere er bevisst egen og andres maktbruk. Ved å heller bruke referansemakt i dette tilfelle, der han kunne vært forståelsesfull og støttende til de innsparingene avdelingslederen hadde fått, ville han kanskje fått tillit og troverdighet i det videre samarbeidet.

Jeg ga uttrykk for min skuffelse over manglende prosess, men fikk da en korreks fra min sjef. Sykehus trenger ledere som klarer å balansere mellom fag og økonomi/administrasjon, og som både kan bruke autoritet og ha evne til dialog. Sykehusledelse krever at den administrative ledelsen, den faglige ledelsen og avdelingsledelsen spiller på lag. De konflikter som oppstår, kan ikke fjernes ved pålegg eller trusler. De må løses ved innsiktsfull ledelse og dialog der teamet får drøftet dilemmaene uten å bli beordret til lojalitet. Som det står i teorien betinger ledelse maktutøvelse, men ikke nødvendigvis i en autoritær form. Direktøren bør bruke makt som en positiv ressurs for å frigjøre energi, skape initiativ og bygge kompetanse. Hvis lederen hadde tilstrekkelig tillit i organisasjonen og brukte sin innflytelse på en rett måte, ville han oppnådd forpliktende medarbeidere som aksepterte og arbeidet for et felles mål.

Flere av de andre avdelingslederne forholdt seg imidlertid passive under diskusjonen, som dessverre ikke hjalp oss videre i prosessen. Sykehus er spesielle fordi ansatte arbeider med liv og død, håp og fortvilelse, smerte og angst. Det er en stor kunnskapsorganisasjon som består av mange avdelinger og en rekke faggrupper og spesialister med høy kompetanse. Sykehuset er strukturert i profesjonsbaserte avdelinger som tradisjonelt behandler spesielle pasientgrupper og diagnoser, og som besitter profesjonskunnskapen. Denne organiseringen av sykehus fører til at det kan være vanskelig å få fagfolk til å samarbeide på tvers. Dette er imidlertid en sentral utfordring for mange sykehus, effektiv drift avhenger av hvordan denne ledelsesfunksjonen utformes i praksis. I vår historie er det tydelig at alle "kjemper" for egen enhet, og at det er lite helhetstenkning.

I etterkant av møtet ble det klart at min avdeling fikk et uventet stort kutt i budsjettet med den begrunnelse at økonomiske rammer for inneværende år, hadde vært for romslige. Makt virker inn på hvem som får hva, når og hvordan, skiver Morgan (1988). Direktøren har makt og myndighet til å tildele økonomiske midler, og når det gjelder å finne tiltak til innsparing i Sparelia Helsefortak utøver direktøren sin makt. Avdelingslederen kan her oppleve tvangsmakt, og tenke i ettertid at hadde han ikke protestert, hadde avdelingen kanskje ikke fått så harde nedskjæringer. Den enkleste versjonen av makt er herredømme gjennom trusler. Makthaveren har et ris bak speilet. Så lenge det er kjent at riset eksisterer og at det kan og vil bli brukt på en bestemt måte, er det ikke nødvendig å si særlig mye mer. Annet enn å statuere et eksempel fra tid til annen, for å vise hvordan det går med dem som ikke lever opp til kravene. Det er en maktform som er beskrevet i mange romaner som Ken Keyssys *Gjøkeredet*. En oversøster kan beherske en avdeling om det er kjent at hun kan straffe med å tildele ubehagelige vakter. Ledergruppens medlemmer lærer fort hva som lønner seg og hva som straffer seg, hva direktøren verdsetter og hva vedkommende straffer gjennom sine formelle og uformelle belønningssystemer.

Trusler kan være virksomme i maktutøvelse, men de er samtidig begrensede. For at makt skal være effektiv på lang sikt, må den være legitim, det vil si at den hviler på et sett av begrunnelser, som de underordnede godtar og slutter opp om. Her vil de underordnede oftest ønske å adlyde uten å bli kommandert. Det vil si at de foregriper de ønsker som måtte finnes

blant overordnede. Grunnlaget for en slik foregripelse ligger i organisasjonens mer eller mindre uttalte mål, og utformingen av roller og oppgaver innen denne.

Forskerne forventer at konfliktnivået på arbeidsplassene øker i økonomiske nedgangstider. For få år tilbake var det ikke nedskjæringer eller innsparinger som preget helsevesenet. Det ble hvert år gitt tilgivelse for overskredet budsjett, og dette visste lederne. Det er ikke lett å endre denne praksisen. Det er nok fremdeles mange som tror på mer penger for sektoren uten behov for større forandringer. I denne sammenhengen er det nødvendig at ledere benytter makt for å nå organisasjonens mål. Ledere må våge å bruke makt til aktiv påvirkning av andre, men for at den skal virke, må den være anerkjent og forstått. Ikke slik som i denne toppledergruppen, der det kan være usikkert om direktøren er klar over hvordan han bruker makten på en negativ og ødeleggende måte.

Avdelingsleder Heidi, som hadde fått ekstra mye, sa at "nå må vi vise handling og ikke kjøre omkamp, det er det nok av i norske sykehus. De andre avdelingslederne forholdt seg tause. Direktøren godtok at Heidi avviste den frustrerte avdelingslederen. Alle er oppmerksomme på hva lederen vier oppmerksomhet, belønner og godtar. Hva lederen ikke reagerer på, gir også et signal om det som aksepteres i organisasjonen, og dette blir retningsgivende for gruppen. I tillegg kan en lett tenke at de avdelingslederne som tier, har arbeidet i kulissene og fått tildelinger de er tilfredse med. Morgan skriver at denne evnen til å påvirke beslutningsprosesser ved å arbeide i kulissene, representerer en velkjent kilde til makt. Forståelsen av makt har sitt grunnlag i samhandling mellom aktører. Direktørens suksess vil være avhengig av måten han/hun håndterer sin egen makt på.

Morgan (1988) skriver at lederen har betydelig innflytelse på hva utfallet av en sak blir, og bestemmer når og hvem skal trekkes inn i en sak som skal besluttet. I dette tilfelle ser det ut som saken har vært avgjort før den kom til ledermøtet. Direktøren bruker sin autoritet og makt til å få avdelingslederen til å tie.

Da jeg presenterte dette(nedskjæringene) for mine seksjonsledere, fikk jeg kraftig motbør. Et par av seksjonslederne kom med spontane reaksjoner om at de ikke visste om de kunne ta ansvar for driften. Det er en utfordring for dagens sykehusledere å passe balansen mellom etterspørsel på den ene siden og kunnskapsbedriftens ressurser på den andre siden. For å få til dette må sykehusledelsen være tett inn på fagmiljøene og sykehusets kjernevirksomhet. Dette er ikke noe ny problemstilling, og det er denne spenningen som gjør lederskap vanskelig og utfordrende i en ekspertorganisasjon som sykehus. Dette kan innebære at de som skal lede og planlegge kan bli møtt av motstand fra ekspertene i produksjonen. Samtidig vet vi at også ledere i stor grad blir påvirket av menneskene og kulturen de har rundt seg. Å forstå lederens rolle i kulturen krever derfor en forståelse av samspillet mellom ledelsen, sykehuset og eksterne krefter.

Uten en åpen prosess med klare fordelingskriterier, ville det være vanskelig å kommunisere nye kutt nedover i organisasjonen. I en ekspertorganisasjon vil fokus ofte være rettet mot organisasjonens mål, aktiviteter og prestasjoner. Langsiktig planlegging kan lett bli fortrent av den kortsiktige og konkrete situasjon. For ulike deler av organisasjonen blir det å få opprettholdt tildelte rammer til drift et mål i seg selv. En ser også at i denne type organisasjoner blir medlemmene ofte sosialisert inn i profesjonens verdier og normer, og disse står så sterkt at det blir lett blir motstand om nye tenkemåter som ønskes innføres.

Organisasjonskulturen i sykehus kan bli en arena for særinteresser der en rekke ”kamper” utspilles på en måte som kan være både hemmende og fremmende for sykehuset. Å se på hvordan ulike verdier prioriteres, hvem som får innflytelse på beslutninger og forholdet mellom ulike grupperinger, er derfor vel så viktig som de verdiene som alle i organisasjonen er enige om. Et slikt perspektiv blir spesielt relevant i store organisasjoner som sykehus med mange ansatte.

5 Oppsummering

I vår historie har vi sett hvordan en ledergruppe i Sparelia HF sliter med å løse en felles økonomisk utfordring i form av et innsparingskrav. Lederen klarer ikke å skape en god prosess for fordeling av dette innsparingskravet til sine linjeledere. Vi har analysert historien i lys av teorier om ledergrupper og team, samt ledelse og maktutøvelse. Vår konklusjon er at ledergruppen ikke fungerer godt som et team i den aktuelle saken. Lederen fungerer heller ikke som en god transformasjons- eller transaksjonsleder, og utøver en type makt som over tid vil kunne skape misnøye og motstand.

Vi tror at det er mulig å få toppledergrupper til å fungere relativt godt som et team, men med klare begrensninger knyttet til blant annet gruppens sammensetning og størrelse. Leder må ta stilling til om det er ønskelig med teamfungering og eventuelt legge til rette for dette. Det er i så fall viktig å skille mellom saker som best kan løses som et team og saker som best kan løses på andre måter. Det er også viktig med forutsigbarhet over tid slik at alle gruppemedlemmene får trygghet for hvordan gruppen arbeider.

Uavhengig av om det legges opp til at gruppen skal fungere som team eller ikke, er det viktig at leder klarer å motivere sine medarbeidere til kreative løsninger og en forståelse for felles utfordringer. Det ideelle er at en toppleder fungerer som en inspirerende rollemodell som medarbeiderne kan ha tillit til, dvs. som en god transformasjonsleder. Det er dessuten viktig å innfri forventninger om rettferdige transaksjoner mellom leder og gruppemedlemmer, dvs. at utfordring og belønning/sanksjon står i et rimelig forhold til hverandre. Avslutningsvis er det også viktig at leder er seg bevisst sin maktutøvelse, og at denne innrettes slik at den er effektiv på lengre sikt. Maktutøvelsen må i så fall hvile på et sett av begrunnelser som er godtatt og oppfattet som legitime av de ansatte.

6 Referanser

- Bang, H. (1999). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272 – 286..
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder - medarbeider – relasjon. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 240 – 248.
- Gundersen, B. H. (2005). Ledergruppene en underutviklet arena. *AFF Lederbulletin* Nr. 03 – 2005.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 265 – 270.
- Klev, R. og Levin, M. (2002). *Forandringer som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. Prentice Hall
- Morgan, G. (1988). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsen, R. Dr. BA, IML http://www.iml.no/artikler_vinne_makt.htm.
- Skogstad, A. og Einarsen, S. (2002). Effektiv ledelse. En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver, s. 15 – 38 i Skogstad, A. og Einarsen, S. (red). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand., T. (2002). Å lede er å bruke makt, s. 195 – 213 i Skogstad, A. og Einarsen, S. (red). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thylefors, I. (2002). *Ledarskap i vård, omsorg og utdanning*. Stockholm: Natur och Kultur
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th edt). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.