
**Målstyring og transformasjonsledelse:
veier til en integrert ledelse av spesialisthelsetjenesten**

Gruppeoppgave:

Mette Garvoll Værøy

Tor Erik Befring

Ian V. Dahl

Nasjonalt topplederprogram 2009

Kull 7, Gruppe 4

INNHold

1.0 Innledning	4
1.1 Historie	4
1.1.1 Spesialisthelsetjenesten er komplekse.....	6
1.1.2 Flere typer styringsprinsipper.....	6
1.1.3 Samfunnsmessig og politisk kontekst	7
1.2 Problemstilling	8
2.0 Teori	8
2.1 Målstyring	9
2.1.1 Balansert målstyring.....	11
2.2 Transformasjonsledelse	13
3 Drøfting og refleksjon	17
3.1 Beslutningsgrunnlag og prosess	17
3.2 Tydeliggjøring og integrering av mål og prioriteringer	18
3.3 Kortsiktige versus langsiktige mål	20
4 Avslutning	21
Litteraturliste:	23

1.0 INNLEDNING

Vår historie tydeliggjør utfordringer knyttet til styring og ledelse av spesialisthelsetjenesten. Vi vil argumentere for at disse utfordringene springer ut av tjenestens komplekse art, styringsprinsipper for tjenesten samt samfunnsmessige og situasjonelle betingelser. Disse utfordringene vil bli drøftet i lys av to modeller for styring og ledelse: målstyring og transformasjonsledelse. Vi spør oss om planmessig bruk av disse styringsmodellene vil kunne bidra til å håndtere de aktuelle utfordringene på en bedre måte.

1.1 Historie

Historien er en hendelse fra et ledermøte sammen med mine lederkolleger. Episoden er bare én i rekken av de samme diskusjonene:

Sakslisten til ledermøtet var som den pleide å være: informasjonssaker fra HF-nivå med nyheter om endringer i opptaksområdene, o.a. Da alle var kommet til møtet etterlyste direktøren saker til eventuelt. Flere av lederne meldte inn saker. De fleste sakene til dagsorden gikk greit unna, men status vedrørende endringer i opptaksområdet brukte vi en del tid på. Jeg fikk en følelse av at konsekvensen av endret opptaksområde var høyst uklar. Vårt sykehus vil få betydelig økning av antall pasienter. Kan vi fortsatt bare "sitte på gjerdet" å vente? Jeg fremmet noen bekymringer om manglende avklaring om hvilke tjenestetilbud vi må etablere eller utvide som følge av vår ekspansjon. Flere av mine kolleger nikket. Vi avklarte ikke noe nærmere.

Da vi kom til eventuelt sakene fikk lederen for akutt avdelingen først ordet. Hun meddelte at avdelingen nok en gang var overfylt med korridorpatienter. Seksjonene hadde store problem med å få skrevet ut pasientene til det hun mente var rette omsorgsnivå. Hun anga at ca 40% av innleggelsene var rusrelatert og at mange av disse var i behov av videre behandling i avdelingen min. Jeg svarte at sengeseksjonene i vår avdeling også var fullt belagt og at det derfor var vanskelig å ta pasientene over på kort varsel. Akuttsjefen ble da tydelig irritert og svarte at det ikke var hennes problem. Hun var ansvarlig for øyeblikkelig hjelp og når akuttfasen var over måtte andre avdelinger ta over. Hun var lei av at avdelingen hennes stadig

var overfylt av grunner hun mente var tegn på at behandlingsskjeden ikke fungerte. Jeg måtte skjønne at min avdeling var forpliktet til å ta over ruspasienter fra akutt! Jeg svarte at i så fall må vi endre hele driftsforutsetningen i min avdeling, da vi er tuftet på elektiv drift. Dersom vi må utsette innleggelse av pasienter som er planlagt vil vi få fristbrudd. Døgnseksjonene er heller ikke bemannet verken i antall eller kompetanse til å skulle håndtere akuttpasienter. I tillegg var antall senger i min avdeling underdimensjonert med tanke på befolkningsgrunnlaget. De andre lederne virket heller lunkne og mer interessert i å fremme sine egne beskrivelser om situasjonen i egne avdelinger. Direktøren ba på slutten av møtet alle aktuelle avdelinger om å gå igjennom egne pasientlister for å se om vi kunne ta over flere pasienter fra akuttavdelingen. Møtet ble avsluttet uten noen videre diskusjon om hva vi kunne gjøre mer.

Etter ledermøtet ble jeg sittende å tenke på denne saken. Jeg var frustrert og kjente det nærmest som om jeg var overkjørt av en kjempe. Nok en gang kunne akuttavdelingen argumentere med at hovedoppgaven Øyeblikkelig Hjelp overgår all annen drift. Jeg kjente en frustrasjon over at vi aldri bruker tid på å begrepsavklare hva som er våre oppgaver, og vår totale mangel på samhandlingstenkning. Videre var jeg frustrert over at det er så vanskelig å nå gjennom med argumentasjon uten nok definerte styringsparametre til å kunne slå i bordet med. Jeg forstår at akuttavdelingen må sørge for å ha plass til den neste pasienten som kommer, men kan vi løse slike utfordringer i et tilfeldig ledermøte!? Det blir i så fall en meget kortsiktig løsning! Vi leverer alle inn virksomhetsbeskrivelser over egne avdelinger, men har aldri snakket om hvorvidt disse gjenspeiler en ønsket og nødvendig differensiering av divisjonens totale oppgave. (Eksempelet er konstruert av forfatterens samlede erfaringer fra sin lederbakgrunn, og ikke basert på en enkelt og reel ledergruppe).

Historiens hovedperson behøver ikke kjenne seg alene. Situasjonen er klassisk og gjenkjennelig for ledere i mange deler av spesialisthelsetjenesten på mer enn en måte.

Dersom dette møtet er representativt for hva ledergruppen presterer er det alvorlig. Resultatet er en handlingslammet ledelse som mangler innsikt i virksomheten, samarbeider dårlig, fatter kortsiktige og dårlige beslutninger og mangler strategier for å møte utfordringer ved store endringer. Lederne (i alle fall fortelleren) opplever seg alene med sine problemer og uten kollegial støtte i ledergruppen. For virksomheten kan konsekvensene være at endringer ikke

gjennomføres, dårlig produksjon og effektivitet, mistriivsel og muligens stor gjennomtrekk av nøkkelpersonell. Vi vil analysere historien nærmere i diskusjonen.

Det er likevel forståelig at mange ledergrupper er preget av uklar ledelse og mangel på samarbeid.

1.1.1 Spesialisthelsetjenesten er komplekse

Det er et systemtrekk ved offentlig sektor at målene ofte er uspesifiserte, uklare, komplekse, skiftende, tvetydige og motstridende (March og Olsen, 1976 gjengitt i Høst, 2007). Enkelte hevder at dette ikke kan forklares med at det offentlige har oppgavene, men er snarere en begrunnelse for at det offentlige skal ta oppgavene (Rombach 1991 gjengitt i Høst, 2007). Helsevesenet er en tjeneste som skal ivareta mange interesser, på individuelt, gruppe og samfunnsplan. Det ligger i sakens natur at vil ofte oppstå interessemotsetninger og konflikter mellom individ og samfunn i fordeling av goder, omkostninger, prioriteringer, tilgjengelighet til tjenester og spesialistfunksjoner osv.

Det endelige produktet av helsetjenestene er vanskelig å måle. Er målet fravær av helseplager og sykdom, eller trygghet for at noen kan hjelpe dersom en rammes av sykdom og uhelse? Mange vil si begge deler. Men hvordan måles dette? Mange av de variablene vi i dag benytter oss av måler kostnader og aktivitet, lite måler helseeffekt eller grad av trygghet hos pasienter og potensielle pasienter.

1.1.2 Flere typer styringsprinsipper

Flere forfattere har fremhevet utfordringen som ligger i at spesialisthelsetjenesten er drevet etter flere styringsprinsipper som ofte fortøner seg lite integrert, og tildels i motstrid til hverandre.

Tradisjonelt har føringer fra den medisinskfaglige ekspertisen (legen) hatt stor innflytelse på beslutninger på alle nivåer i helsevesenet, både operativt og strategisk. Den faglige ekspertisen har vært premissleverandører gjennom utvikling av metoder, medisiner og teknologi, gjennom å inneha den operative (medisinske) beslutningsmyndighet, men også gjennom å besitte sentrale formelle lederstillinger på alle nivåer i helsetjenesten.

Denne innflytelsen har kun blitt matchet av sentral statlig styring gjennom byråkratisk og rettslig kontroll. Rettferdig fordeling av velferdsgoder har vært en dominerende politisk

agenda etter annen verdenskrig, og har preget utviklingen av sykehusstrukturen i landet, lovutformingen og finansieringen av tjenestene. De sterkeste føringene for tjenesten er lovhjemlet, og innebærer bl.a. at tjenesteyter er pliktig å gi akutt assistanse innen 24 timer ved behov og at tjenesteyter er pliktig til å dokumentere sin oppfyllelse av pasientens rettigheter (omvendt bevisførsel). Brukernes innflytelse på tjenestene er blitt styrket ytterligere gjennom etablering av pasientombud, tilsynsorganer og rettslig hjemling og kontroll av tjenesten og av tildelingsprosessen. Enkelte hevder at flere rettigheter for enkeltindivider/pasienter har medført en utvikling av større juristifisering av forholdet mellom pasient og tjenesteyter (Schem 2009).

Begynnelsen av 80 tallet innledet en omfattende reform av offentlig forvaltning, også spesialisthelsetjenesten. Reformen hentet inspirasjon fra det private næringsliv og baserte seg på sterkere tro på ledelse, indirekte kontroll og brukerfokusering. Ihht New Public Management er ledelse mindre avhengig av faglig overlegenhet enn av ledelseskompetanse i form av personlige egenskaper, prosesskunnskap og kontroll av privilegier. Kontroll med virksomheten skal kunne drives ut fra gode bestillinger til resultater og oppfølging av disse. Det knyttes direkte og indirekte incentiver til måloppnåelse for virksomheten og for enkeltpersoner som arbeider der. Brukere av tjenestene blir definert som eier av tjenestene og blir tillagt makt gjennom finansieringen av virksomheten og gjennom valgmuligheter. I spesialisthelsetjenesten innebærer det at bestillinger fra staten krever kvantifiserbar aktivitet, lik som kvantifiserbare omkostninger. Det er selvsagt ikke like lett alltid å vurdere sammenhengen mellom målbar aktivitet (antall operasjoner, konsultasjoner, pasienter innom helsetjenester, liggedøgn osv.) og virkning (hvor mye helse?).

1.1.3 Samfunnsmessig og politisk kontekst

Særlig viktig er det for alvor å innse at det å prioritere A ikke bare er å vedta at A skal prioriteres opp. Det må også finnes minst en B som kan prioriteres lavere enn før. Man må kunne identifisere den B som blir satt etter A. (NOU 1987: 23 s. 25).

Særlig to utfordringer av samfunnsmessig og politisk art berører spesialisthelsetjenesten, kanskje mer enn i sammenliknbare sektorer: vanskene med å akseptere prioriteringer knyttet til helsetilbudet og de mange agendaene som skal ivaretas.

I en akutt situasjon er det stor aksept for nødvendige prioriteringer ("kvinner og barn først"), og at helsepersonell gjør disse. Det vil kunne oppstå diskusjoner om de riktige prioriteringer ble foretatt, men det er vår erfaring at det er stor aksept for at prioriteringer foretas, og for at det til og med kan forekomme feilprioriteringer i en akutt situasjon. Den samme aksepten er ikke alltid tilgjengelig for planlagte prioriteringer. Når det i politiske sammenheng drøftes prioriteringer, vil ofte diskusjonen dreie seg om hva som skal prioriteres opp. Det kan være en stor belastning for en politiker å fremme synspunkter på hva som skal måtte nedprioriteres. Dette berører også beslutninger fattet i spesialisthelsetjenesten når det forventes at politikere engasjerer seg i beslutninger på operativt nivå.

Spesialisthelsetjenesten kjennetegnes av at mange agendaer skal ivaretas, også agendaer som kun indirekte berører helse. Av disse kan nevnes distriktpolitiske hensyn (avstand til helsetilbud, arbeidsplasser, lokal selvfølelse og identitet mm), lønns- og profesjonshensyn (profesjoners særinteresser), industrielle og kommersielle hensyn (produksjon og utvikling av teknologi og medisiner) og populistisk politiske hensyn (er det valgår? eller agurktid?). Ofte vil diskusjonen rundt disse agendaene vil vanskeliggjort ved at partene bevisst eller ubevisst benytter en retorikk som sammenblander disse agendaene med ivaretagelse av helseagendaen (f.eks. hva gir best og mest helse, for flest, for den ressurser man er beredt til å benytte).

Alle disse trekkene ved spesialisthelsetjenesten utfordrer helhetlig ledelse og styring.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan målstyring og transformasjonsledelse bidra til tydeliggjøring og integrering av mål og prioriteringer, og hvilken betydning har det for helhetlig ledelse og styring, både i vårt eksempel og i tilsvarende situasjoner innenfor en spesialisthelsetjeneste som er i kontinuerlig tilpasning til endrede krav og betingelser?

2.0 TEORI

Det er i ledelseslitteraturen et stort sprik i oppfattelsen hva ledelse er. Dette gjenspeiler seg i variasjonen av ulike teorier som strekker seg fra beskrivelser av antatte lederegenskaper til systemforhold, og effekter av ulike organisasjonsmodeller (Barker 1997).

Yukl har ved sin "Multiple linkage-modell" talt for et bredt perspektiv hvor ledelsesatferd blir sett på som årsaksvariabel til de ansattes ytelser (Tor Høst 2000) Effekten av lederatferden er på sin side begrenset av mellomliggende faktorer som rolleklarhet, kompetanse, samarbeid og sosiale relasjoner, for å nevne noen. Disse er igjen påvirket av situasjonelle variabler som lederens posisjonsmakt, avtaleverk, organisering, i hvilken grad prosedyrer er formalisert osv. Teorien hviler på to påstander; 1) arbeidsgruppens effektivitet er på kort sikt større når lederen korrigerer mangler ved de mellomliggende variablene. Det vil si at lederen gjør tiltak for å tydeliggjøre forventninger, organiseringer, samarbeidsforhold, støtte og ressurser med mer. 2) Arbeidsgruppens effektivitet er størst på lang sikt når lederen indirekte påvirker de mellomliggende variablene ved å påvirke de situasjonelle variablene, for eksempel ved å sørge for at organisasjonen er tydelig, forutsigbar og har klare beslutningsnivåer, for å nevne noe. Vi skal i det videre se på ulike styringsmodeller i lys av denne teorien, for i neste kapittel å drøfte eksempelhistorien i lys av disse refleksjonene.

2.1 Målstyring

Målstyring (eng Management by objectives) er en teori om bedriftsledelse formulert av G. Odiorne tidlig på femtitallet og popularisert av Peter Drucker (The Practice of Management, 1954). Målstyring kan sees på som resultatrettet ledelse, og er teoretisk relatert til total kvalitetsledelse. Målstyring er forankret i en overordnet planlegging av virksomheten og setter krav til god resultatplanlegging og resultatoppfølging. Formålet er at organisasjonen skal nå sine overordnede mål på en mest mulig rasjonell og effektiv måte. Målene skal gi legitimitet for de ulike aktivitetene i organisasjonen, fungere som en ledesnor og motivator i det daglige arbeidet, og gi en standard for å vurdere resultatene av arbeidet. Hensikten er å etablere løpende, sykliske resultatplanleggings og resultatoppfølgingsprosesser som muliggjør bedre styring og mer effektiv læring i organisasjonen.

Målstyring er således en ledelsesfilosofi der styring foregår gjennom å definere og styre etter målstrukturer. Det er en betegnelse eller en merkelapp som vi setter på en ledelsesprosess hvor det legges verdi i at bedriften totalt sett og den enkelte leder arbeider mot på forhånd avtalte mål, og at tiltak systematisk treffes for at man skal nå de målene man har satt seg. Det legges vekt på å skape en integrasjon mellom den enkelte leders arbeidsmål og bedriftens totale mål. (John-Erik Stenberg, 1987 Resultatrettet ledelse).

Det innebærer at målsetninger for bedriften blir brutt ned i konkrete målsetninger for hver enhet og ansatt slik at hver enkelt arbeidstager har et konkret og forståelig forhold til hva det innebærer å bidra til bedriftens overordnede målsetninger.

I følge målstyring skal ledelsen fastsette et mål for virksomheten først, og så bestemme passende virkemidler deretter. Teknisk innebærer dette oftest at ledelsen formulerer overordnede mål (virksomhetside) og hovedmål (noe mer konkrete målsetninger) for driften og at disse målene ordnes hierarkisk ved at personalet på hvert nivå bidrar til å bryte ned mål/målsetninger til delmål samt finner virkemidlene for å oppnå disse.

Følgende krav kan stilles til gode delmål (Stenberg, 1987): De skal være resultatbeskrivende, objektivt målbare, tidsbestemt, utviklende og realistiske (ROTUR).

Noen forutsetninger synes å ligge til grunn for vellykket målstyring. Etter en gjennomgang av litteratur om målstyring (Høst, Tor, 2005) ble disse identifisert:

1. Det bør være mulig å formulere klare og kvantifiserbare målsetninger.
2. Disse målene bør være ikke være i konflikt med hverandre men forenlige, og stabile over noe tid.
3. De ansatte bør være, om ikke enige, så i alle fall inneforstått med og slutte opp om målene.
4. Resultatene av prosessen bør kunne føres tilbake til de som er medvirkende, både de som har satt opp målene, og de som har vært medvirkende til å gjennomføre/utføre endringene/prosessen.
5. Vellykkede resultat av målstyringen bør kunne belønnes på en systematisk og forutsigbar måte.
6. Organisasjonen bør være stram og hierarkisk organisert, der det er tette koblinger mellom nivåene, organisasjonsleddene og forskjellige grupper i organisasjonen.

Hva skjer med oss når noen begynner å ha fokus på hva vi gjør og hva vi produserer?

En vesentlig motivasjonsfaktor vil være at vi som ansatte får anledning til å sette mål som vi vet vi kan nå og som kan evalueres og justeres underveis. Premissene for dette er de ansattes kunnskap og erfaring om eget arbeidsfelt og som dermed vil påvirke sluttresultatet.

I kunnskapsbedrifter er det mennesket som er det viktigste produksjonsmiddelet. Å lede og styre et slikt produksjonsapparat krever nye egenskaper og tilnæringsmåter.

Når også endringene i markeder, rammebetingelser og andre eksterne forhold skjer i en stadig raskere takt, blir behovet for å skape forutsigbarhet stort. Dette skjer ved å rette oppmerksomheten mot, sette seg mål på, selve verdiskapningen, like mye som sluttresultatet denne var forventet å skape. Grunnlaget for verdiskapning i en moderne bedrift legges i menneskene som arbeider der, i deres verdier, kunnskap, samhandling, motivasjon, ledelse, gode prosesser og den tillit de greier å skape hos de ulike interessehavere. Denne tenkemåten har det meste til felles med Human Resource Management. Fjernt fra Scientific Management, fjernt fra Taylors tidsstudier og samlebåndfilosofi. (Ukeavisen Ledelse)

Målstyring dreier seg i liten grad om å måle. Det dreier seg om å sette seg mål og følge disse opp, noe som er i tråd med moderne definisjon på viktige deler av ledelsesaspektet. For at målstyring skal virke, må hele organisasjonen med. Da må det gjerne et minimum av måling til om vi skal beholde den nødvendige oversikten. Like vel har målstyring i stor grad blitt assosiert med kvantifisering og rapportering av resultater i form av nøkkeltall for aktivitet, inntjening og kostnader.

Den mest åpenbare og synlige delen av målstyringen vil ofte være kvantifiseringen og tilbakemelding om måloppfyllelse i form av tabeller og grafer. Sammenhengene mellom de overordnede målsetningene og operasjonaliseringene på ulike nivåer kan være vanskelig å få øye på.

2.1.1 Balansert målstyring

Balansert målstyring kan fungere som et tradisjonelt strategisk styringsverktøy hvor ledere først formulerer strategiske ideer gjennom bevisste, rasjonelle og målrettede analyser av en bedrift og dens omgivelser og deretter bruker balanserte målesystem for å implementere og styre ideene.

Balansert målstyring har gått fra å være et målesystem til å bli et strategiske ledelsesverktøy.

I 1992-artikkelen; "The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance" (Kaplan og Norton 1992) brukte Kaplan og Norton konseptet om et system hvor innholdet var strategiavledet og flerdimensjonalt, mens de senere (1993, 1996, 2001) gradvis har lagt større

vekt på ledelsens strategiske arbeid og hvordan strategiforankrede og flerdimensjonale målesystem inngår i dette (Stemsrudhagen, J.I. og B. Brandhaug; 2000).

I de senere arbeidene til Kaplan og Norton er dermed lederprosessene og bruken av systemene sentrale.

Kjernen i balansert målstyring, slik den ble introdusert som metode i 1992, er et målesystem hvor måledimensjonene er avledet av den strategien ledelsen har utviklet for bedriften. Dimensjonene inneholder informasjon om finansielle forhold, om kundenes syn på bedriften, om interne prosesser og om bedriftens lærings- og vekstevne. Den grunnleggende tankegangen i balansert målstyring er at en bedrifts målesystem skal synliggjøre dens strategi. Kaplan og Norton er opptatt av at dette ikke bare krever valg av de riktige perspektiver og måledimensjonene, men også kausalitetsforståelse. Kaplan og Norton fremholder at enhver strategi bygger på implisitte eller eksplisitte antagelser om underliggende årsaksforhold. Et balansert målesystem skal synliggjøre disse kausalitetsantagelsene ved at det definerer strategisk relevante måledimensjoner og relasjoner.

Slik balansert målstyring praktiseres i dag er også strategiske kart en viktig del av metodikken. Et strategisk kart er en visuell framstilling, i form av grafiske figurer eller enkle figurer, som spesifiserer de kritiske koblingene og dimensjonene i strategien. Disse vil kunne beskrive forholdet mellom delmål ved bedriften og virksomhetsideen, konflikter mellom viktige hensyn som må ivaretas og relasjonen mellom dem osv. I noen sammenhenger vil det kunne være mulig og hensiktsmessig å kvantifisere forholdet mellom elementer i et slikt kart. Av det vil man f.eks. kunne beregne forventet effekt på overordnede mål når man har måloppnåelse på relaterte underordnede mål.

Strategiske kart og kausalitetsmodeller kan derfor benyttes til å skape større innsikt i hvordan ulike faktorer påvirker bedrifters lønnsomhet eller evne til å produsere ønsket tjeneste. Denne innsikten vil kunne anvendes i planlegging og i evalueringsarbeidet, og til å teste den valgte strategien underveis i implementeringen.

Eksempler på balansert målstyring og strategiske kart i bruk i helsetjenesten har vi fra Pirkanmaan Hospital District, Tampere Finland (Herrala Jaakku 2009, forelesning ”Balanced Scorecard and Business Intelligence”).

2.2 Transformasjonsledelse

Burns (1978) sier: "leadership is the reciprocal process of mobilizing, by persons with certain motives and values, various economic, political, and other resources, in a context of competition and conflict in order to realize goals independently or mutually held by both leaders and followers" (s. 425).

Transformasjonsledelse (Burns, 1978, Bass, 1985, 1996) er en gren innen moderne lederteori. Transformasjonsledelse består i å utvikle en visjon mot noe som tar sikte på å forbedre, dette er ofte mål som går utover rene, organisatoriske mål som for eksempel økt lønnsomhet.

Eksempler på verdier i visjonen kan være ansvarlighet og integritet. Transformasjon retter seg både mot medarbeidere individuelt eller mot hele organisasjonen. Roberts (1985; 1024) sier: "I sin essens er transformasjonsledelse ledelse som fasiliterer redefinerer av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål."

Transformasjonsledelse appellerer til sine medarbeideres moralske verdier ved å øke deres bevissthet rundt etiske spørsmål samt til å mobilisere deres energi og ressurser til å forbedre organisasjonen

Det er sagt at et godt tegn på en positiv leder er den samfølelsen han skaper. Yukl (2002) definerer, som vi har sett, lederskap som en sosial interaksjonsprosess, hvor lederen forsøker å påvirke medarbeidernes atferd på en positiv måte. Positive ledere øker bevisst flyten av positive emosjoner innen deres organisasjon. Dette kan betraktes som et viktig trekk ved transformasjonsledelse og fører til en målbar øking i ytelse og resultater.

Transformasjonsledelse har både emosjonelle og kognitive elementer i seg.

Forskningsstudier viser at ledere som deler positive emosjoner har arbeidsgrupper med: mer positiv atmosfære, økt jobbtilfredsstillelse, mer jobbengasjement, forbedret ytelse og resultater. Det har på bakgrunn av dette blitt argumentert for at lederskap egentlig er en emosjonell prosess hvor ledere uttrykker emosjoner og samtidig forsøker å vekke emosjoner hos medarbeiderne (Glassø 2008). Begrepet emosjon kommer av begrepet «emovere» (latin), som betyr "å bevege". I rollen som endringsagent forventes ledere å igangsette prosesser som handler om utvikling, forbedring, effektivisering, læring og omstilling (Glasø, 2008). Slike endringsprosesser byr ofte på følelsesmessige utfordringer for både ledere og medarbeidere. Glasø sier at følelser lenge har vært et neglisjert tema innenfor ledelsesforskningen, og at

ledelsesfeltet har vært dominert av en kognitiv orientering, hvor følelsene har blitt sett på som forstyrrende for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking i stedet for at Emosjonell kunnskap og ekte empati kan gi mer effektivt lederskap. På en annen side har emosjon også betydning for kognitive prosesser ved at emosjoner kan påvirke beslutningsprosessene positivt eller negativt. Ved å utvise atferd som vekker sterke negative følelser, kan ledere også bidra til redusert motivasjon og effektivitet i organisasjonen. Bass (1990) vektlegger dette i emosjonens betydning for effektiviteten av transformasjonsledelse. Transformasjonsledere kommuniserer organisasjonens visjon, og inspirerer og motiverer medarbeiderne slik at de føler seg positivt utfordret, ønsket og verdifulle for organisasjonen. Lederen motiverer altså sine medarbeidere ved å gjøre dem mer bevisst om hensikten med organisasjonens mål. Dette utvikles ved å inspirere til felles måloppnåelse, øke den sosiale identifiseringen og medarbeideres kompetanse og dermed også oppnå kollektive effektivitet. En leder kan øke iboende motivasjon ved å øke medarbeideres oppfattelse av at målene er samsvarende med deres egne interesser og verdier, (Yukl, 2006).

Innen transformasjonsledelse vil den enkelte medarbeider føle seg betydningsfull og respektert; hensynet til enkeltmenneske står i så måte sentralt. Dette fordrer intellektuell stimulering som øker medarbeideres bevissthet om problemene og som påvirker medarbeidere til å se problemene fra et nytt perspektiv. Intellektuell stimulering kan øke kreativitet både individuelt og kollektivt. Leder oppmuntrer og bemyndiger medarbeiderne til å være fleksible og innovative, delegerer nødvendig autoritet til enkelt individer, utvikler medarbeideres kompetanse og selvsikkerhet, lager selvgående team, gir direkte tilgang til nødvendig informasjon, eliminerer unødig kontroll og bygger en sterk kultur for å styrke bemyndigelse/selvstendighet. Ledelsesformen omhandler også videre stimulering av de ansatte ved å gi nye utfordringer. Transformasjonsledelse søker å mobilisere medarbeidernes behov for en høyere orden. Dette vil øke deres motivasjon og ytelse.

Sentrale kvalifikasjoner hos lederen innen transformasjonsledelse er evne til å inspirere og å oppnå mål.

Transformasjonsledelse anses effektiv i en hver situasjon og kultur. Den positive relasjonen mellom transformasjonsledelse og effektivitet har blitt adoptert av mange ledere på ulikenivåer, i ulike organisasjoner og i mange ulike land. Ledelsesformen anses mer viktig i dynamiske ustabile miljøer som øker behovet for forandring.

Teorien sier lite/ingenting om leders eksterne rolle som bl.a. identifisering av trusler og muligheter, nettverksbygging av kontakter som kan gi informasjon og assistanse, være talsmenn, forhandle avtaler med eksterne for å skaffe ressurser og politisk støtte samt rekruttere nye medarbeidere med nødvendig kompetanse.

Yukl (2006) fremhever viktigheten av å utvikle teorier om strategisk ledelse som inkluderer beskrivende prosesser der man har tatt hensyn til nivået for begrepsavklaring og andre forklaringsmodeller for organisasjons dynamikk.

Bass (1985) utviklet en modell som går ut på at ledelsesformene kan plasseres på ulike punkter på en dimensjon, som varierer i grad, mer enn i kvalitet. Lederdimensjonen har transformasjonsledelse som ett ytterpunkt, deretter transaksjonsledelse og passivitet som det andre ytterpunkt. Det omtales også som verdibasert ledelse, selv om dette ikke helt kan sies å være helt det samme. De to ulike teoriene; transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kan ikke sies å være gjensidig utelukkende, effektiv lederskap omhandler elementer fra begge ledelsesteoriene.

<p>Transformasjonsledelse</p> <p><i>Karisma:</i> Lederen vekker stolthet og tro hos ansatte ved å overkomme hindringer og ved å uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand <i>Inspirerende motivasjon:</i> Lederen inspirerer ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden <i>Individuell omtanke:</i> Lederen kommuniserer personlig respekt til ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se hvert individs unike behov <i>Intellektuell stimulering:</i> Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte</p>
<p>Transaksjonsledelse</p> <p><i>Betinget belønning:</i> Lederen belønner etter utført prestasjon <i>Ledelse som unntak (aktiv):</i> Lederen korrigerer før problemer oppstår</p>
<p>Passivt-unngående ledelse</p> <p><i>Ledelse som unntak (passiv):</i> Lederen korrigerer når problemer oppstår eller ting ikke går som planlagt <i>Laissez faire-ledelse:</i> Unngåelse eller fravær av ledelse</p>
<p>Utfallsmål</p> <p><i>Effektivitet:</i> Ledereffektivitet i å møte andres behov, i å representere kollegaer og effektivitet i å lede en gruppe eller organisasjon <i>Tilfredshet:</i> Tilfredshet med ledelsesmetoder og samarbeidsevne <i>Arbeidsmotivasjon (ekstra innsats):</i> Lederens evne til å motivere andre til ekstra arbeidsinnsats</p>

Tabell 1: Dimensjoner innenfor transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv ledelse (Lederstiler fra Multifactor leadership Questionnaire, Bass og Avolio, 1995).

Retningslinjer for transformasjonsledelse:

- Artikuler en klar og appellerende visjon. Tydeliggjør hensikt, mål og prioritering i organisasjonen
- Forklar hvordan visjonen kan oppnås. Tydeliggjør forbindelse mellom visjonen og en troverdig strategi for å oppnå visjonen
- Optre trygg og optimistisk. Trygghet og optimisme hos lederen vil smitte over på medarbeiderne
- Uttrykk tro på medarbeiderne. Påpek deres styrker og kompetanse.
- Bruk dramatikk og symbolske handlinger for å underbygge kjerne verdiene.
- En visjon forsterkes av lederens adferd og handlinger som viser konsistens
- Led ved eksempel. Vær en rollemodell, optre selv etter de verdier man uttrykker

3 DRØFTING OG REFLEKSJON

«Ledelse er å bringe folk til steder de ikke har vært før.

– Management er å få dem til å bli der.»

Ukjent

Caset som vi har tatt utgangspunkt i viser bl.a. hvordan komplekse faktorer og fravær av optimale prosesser kan påvirke kommunikasjon og beslutninger i ledergruppen. Management tenkning, forankret i regler, mål og resultatstyring, fremstår i vårt eksempel som fragmentert, kortsiktig og preget av interessekonflikter.

3.1 Beslutningsgrunnlag og prosess

De fleste mennesker – også lederteam – bruker som kjent lenger tid på å leve med beslutninger enn på å ta dem. Dette er også påpekt i en artikkel av Jan Ketil Arnulf.

En forutsetning for gode beslutninger er tilgangen på informasjon. Det er også avgjørende hvordan denne informasjonen tolkes og benyttes. Målstyring slik det er beskrevet av Stemsrudhagen og Brandhaug (2000) handler om å forstå helheten og de komplekse settene med underliggende kausalitetssammenhenger og prosesser i en organisasjon. Ut fra denne forståelsen er det bl.a. viktig at ledelsen evner å fange opp informasjon om viktige endringer som påvirker organisasjonen og bringe dette inn i kommunikasjon og beslutningsprosesser.

I så måte kan en ikke si at eksempelhistorien oppfyller kriteriene for målstyring.

Beslutningen om å pålegge andre enheter å ta inn pasienter etter akuttinnleggelse omfattet ikke analyse av negative konsekvenser på andre enheter og for andre pasienter. Det forhindrer ledelsen å ta stilling til og ansvar for de umiddelbare negative følgene av en opp- og nedprioritering. Målkonflikter og negative konsekvenser av, gjerne nødvendige, beslutninger bør ikke bli en del av "det usagte" (det vi ikke snakker om). Ihht målstyring skal slike konsekvenser tydeliggjøres. I eksempelet kan ledelsen komme til å signalisere noe som gir grobunn for et klima for ikke å prate om hva som prioriteres vekk. Dersom alle involverte vet at et vedtak kan ha store og negative konsekvenser, men ledelsen ikke har tematisert dette, kan dette dra med seg mange klare negative følger: beslutningen og ledelsen kan miste troverdighet, ledelsen kan fremstå ukompetente og kan være uforberedt til å håndtere følgene av vedtaket.

Ledermøtets diskusjon ble dominert av argumenter om regler og logistikk, dvs. isolerte måltall og enkeltregler ble vektlagt. Spørsmål om hensiktsmessige tiltak, og virkning av behandling, fremkom i liten grad og var heller ikke naturlig integrert i diskusjonen. Klassisk målstyring har fått kritikk for i alt for stor grad være avhengig av konkrete og målbare indikatorer. Ballansert målstyring vil kunne ivareta også mindre kvantifiserbare indikatorer ved hjelp av kausalmodeller og strategiske kart. I eksempelet ville det kanskje være naturlig å skape en modell for kausalsammenhengen mellom regulær behandling av rusmisbrukere og akutt behandling. En modell som kunne anvendes til å kunne forberede de negative effektene av å nedprioritere regulær behandling på bekostning av den nødvendige avlastningen av akuttposten.

Ihht vår modell for lederstiler (se teoridel) fremstår lederen av gruppen som en passiv-unngående leder. Hun korrigerer situasjonen når uhellet er inntruffet (full akuttpost) men gjør lite for å forebygge, planlegge eller skape langtidsvirkende strategier. Hun virker ikke interessert i å ta vare på initiativene som kommer i ledergruppen, for å forberede fremtidige hendelser eller vurdere konsekvenser av dem. En transformasjonsleder ville vurdere slike hendelser som muligheter til å samle og mobilisere ledergruppen, og gjennom dem hele organisasjonen.

3.2 Tydeliggjøring og integrering av mål og prioriteringer

Overordnede målsetninger for ledergruppen blir ikke adressert eller relatert til aktuelle problemstillinger i møtet. Forventninger og målsetninger for enhetene blir i liten grad adressert. Ledelsen, leder og ledergruppen, viser liten interesse eller innsikt i enkeltsektorer. En kan mistenke gruppen for å mangle en samlende visjon, eller overordnede målsetninger, for driften av virksomheten. Det fremstår det som at ledergruppen tar lite ansvar for pasientens helhetlige behandlingsforløp. Hver leder tar ansvar for hva som skjer på egen avdeling isolert. Det innebærer at ledermøtet fremstår som en arena for å fremforhandle gode rammebetingelser for måloppnåelse for egen enhet, der enhetsleder blir alene om evt. å forsvare seg mot angrep fra f.eks. fra andre enheter.

Knut Brostrup Müller (1988) hevder at det særlig er tre prosesser som er mer sentrale enn andre i en organisasjon; Målsettingsprosess, kommunikasjonsprosess og beslutningsprosess. Disse prosessene kan betraktes som mellomliggende variabler og som påvirker

organisasjonens effektivitet slik vi tidligere har tatt opp i Yukls modell. Ved fortløpende evaluering av disse prosessene vil vi kunne forbedre viktige kvaliteter ved ledelse slik at den mest mulig er i tråd med de behovene og de endringene som preger organisasjonen til en hver tid.

Målstyring er som sagt forankret i en overordnet planlegging av virksomheten og skal gi legitimitet for de ulike aktivitetene i organisasjonen og samtidig sikre at den enkelte leder arbeider mot på forhånd avtalte mål. På den måten vil målet kunne fungere som en ledesnor og motivator i det daglige arbeide. Målstyring bør derfor innebære at målsetninger for hele organisasjonen blir brutt ned i konkrete målsetninger for hver enhet og sikre at hver enkelt har et konkret og forståelig forhold til hva det innebærer å bidra til bedriftens overordnede målsetninger.

I lys av Knut Brostrup Müller anbefaling om å evaluere prosessene rundt målsetting, kommunikasjon og beslutninger viser vår eksempelhistorie at beslutningsgrunnlaget for pålegget om å ta inn pasienter etter akuttinnleggelse ikke omfattet konsekvensanalyse for andre enheter eller noen forløpsanalyse. Beslutningen mangler således en overordnet planlegging og må kunne regnes som et dårlig utgangspunkt for målstyringen. Som vi har sett, er det vanskelig for andre enn den aktuelle avdelingssjefen å ane konsekvensene av prioriteringen og er et eksempel på hva mangler her. Kommunikasjonen rundt beslutningen må kunne sies å være utydelig, og grunnlaget ble heller ikke tilstrekkelig drøftet i ledermøtet.

Organisasjoner er ofte i kontinuerlig tilpasning mellom ulike endrede forutsetninger, og det i stadig større fart. Endringer av organisasjoner har gått fra å være definerte unntakssituasjoner til å bli så hyppige at de for mange nærmest er permanente tilstander. I dette spennet av endringsprosesser arbeider lederen gjerne med flere ulike planer og mer eller mindre abstrakte skisser for hvordan organisasjonen skal omstille seg for å passe best mulig til sitt oppdrag. Uten at leder kommuniserer dette tydelig og sørger for en bred felles forståelse av saken vil vi som i vår eksempelhistorie tenkes å kunne få forhastede og lite gjennomtenkte beslutninger.

Det finnes en rekke forklaringer på hvorfor organisasjoner er vanskelige å endre. Men på tvers av teoretiske uenigheter har mange pekt på en enkeltstående faktor; å nå fram til flest mulig av de berørte personene med viktig kunnskap om situasjonen. Forutsetningen for gode beslutninger er som vi har sett tilgangen på informasjon og gode kommunikasjonsprosesser.

Det er også avgjørende hvordan denne informasjonen tolkes, og tolkningen er avhengig av hvordan ledergruppen arbeider sammen, om det arbeides mot et felles mål, eller om alle deltar for å beskytte sine særinteresser. I vår eksempelhistorie står enhetslederen alene om evt. å forsvare seg mot ensidige krav fra andre enheter. Ledergruppen her har ikke tatt et felles ansvar for pasientens helhetlige behandlingsforløp. Historien viser at hver leder tar ansvar for hva som skjer på egen avdeling isolert. Eksempelen kan tyde på at dette ledermøtet fungerer som en arena for å fremforhandle gode rammebetingelser for måloppnåelse for egen enhet.

3.3 Kortsiktige versus langsiktige mål

Akutte problemer utløser handling, langsiktige målsetninger eller utfordringer fram i tid blir ikke adressert. Et problem med overbelegg på en akuttpost blir behandlet som om det i seg selv er oppstått akutt, selv om det fremkommer at problemet er en gjenganger på ledermøtet. Fremtidige utfordringer (og eventuelle muligheter) som følge av større strukturelle endringer (hovedstadsprosessen) blir hver enkelt enhetsleders hodebry.

Som leder vil man i flere situasjoner oppleve å være i konflikt mellom ulike krav og ulike tiltak. Av og til vil de kortsiktige løsningene være i strid med de langsiktige målene. Dette paradokset er det viktig å være klar over som leder. Vi er ansvarlige for å handle på en slik måte at det tjener organisasjonens helhetlige oppgaver. Konsekvensene av stadige kortsiktige løsninger vil medføre en arena med uforenlige mål. En ensidig prioritering av kortsiktige tiltak vil redusere det handlingsrom vi som ledere har, samt kunne skape uro i organisasjonen grunnet interessekonflikter .

Det er allmenne og langsiktige hensyn og ikke kortsiktige strategiske vurderinger som skal være retningsgivende for de ulike handlinger vi iverksetter som ledere. Lederkunsten innebærer da å utvikle overlappende enighet som krever at man er enige om å arbeide i samme retning selv om enigheten tillegges ulikt meningsinnhold.

Som nevnt i teoridelen anses transformasjonsledelse effektivt i miljøer som er preget av mye uro og med behov for ledere som er innovative og fleksible. I slike miljø vil man som leder arbeide aktivt for å takle problemer og utfordre tingenes tilstand. Lederen vil vise åpenhet for forandring.

Ett av elementene som kommer frem i eksempelhistorien er endringer i tjenestetilbud og opptaksområder. Prioriteringer og nedprioriteringer som følge av endrede rammebetingelser er ikke drøftet i ledergruppen. Gjennom en forståelse av sentrale organisasjonsteorier, er det mulig å arbeide mot målene mer effektivt.

Organisasjonen konfronteres daglig med et sammensatt og krevende arbeids press. Ledere må sikre effektiv bruk av ressurser, og samtidig finne måter å sikre langsiktig effektivitet i organisasjonen. Effektivitet innbefatter det å identifisere de rette prioriteringsområdene: de riktige produktene og tjenestene, den rette teknologien, de beste prosedyrene og strukturene, og hvordan finne, rekruttere og beholde personer som har den rette kompetansen.

Effektivitet stiller også krav til omstillingsevne for å imøtekomme nye krav. Planlegging, beslutninger og gjennomføring er én av lederens hovedutfordringer. Det er derfor viktig at ledergruppen også er bevisst på hvordan beslutninger gjennomføres og hvilke faktorer som påvirker beslutningsprosessene.

I vår historie ble den akutte situasjonen behandlet som en krise eller unntakstilstand der og da. Dette skaper et snevert handlingsrom og eneste løsning var overflytting av pasienter fra akutt avdelingen til øvrige avdelinger med mulig behov for utskrivning av pasienter som ikke var ferdig behandlet i henhold til sin plan. Denne handlingen vil kunne kalles "feedback" slik Stemsrudhagen beskriver det; handlinger justeres ved avvik når de oppstår eller forventes. I en "feed-forward" prosess ligger fokuset på å overvåke forventede resultater i den hensikt å iverksette tiltak i forkant stedet for retrospektivt. I helsevesenet må vi kunne forvente og forutse svingninger. Handlingene vi iverksetter må koble de overordnede mål og strategier med lokale mål og planer slik at organisasjon går i samme retning og takt.

4 AVSLUTNING

Vår eksempelhistorie viser bl.a. hvordan komplekse faktorer påvirker ledelse på ulike måter og hvordan dette lett kan interferere med gode prosesser.

I fht. vår problemstilling om hvordan målstyring og transformasjonsledelse kan bidra til tydeliggjøring og integrering av mål og prioriteringer og hvilken betydning har det for helhetlig ledelse og styring, har vi tatt utgangspunkt i et lite utvalg aktuelle teorier for å belyse hvordan denne kompleksiteten i mangel av tydelig og gjennomtenkt målstyring kan føre til

lite konstruktiv kommunikasjon og uhensiktsmessige beslutninger. Vi har sett at viktige momenter fra transformasjonsledelse og positiv styring av prosessene virker lite tilstedeværende. Management tenkning, forankret i regler, mål og resultatstyring, fremstår i vårt eksempel som fragmentert, kortsiktig og preget av interessekonflikter.

Målstyring slik det er beskrevet av Stemsrudhagen og Brandhaug (2000) handler om å forstå helheten og de komplekse settene med underliggende kausalitetssammenhenger og prosesser i en organisasjon. Ut fra denne forståelsen er det bl.a. viktig at ledelsen evner å fange opp informasjon om viktige endringer som påvirker organisasjonen og bringe dette inn i kommunikasjon og beslutningsprosesser.

Vi har i oppgaven sett eksempel på en ledergruppe uten en samlende visjon, og overordnede målsetninger og langtidsvirkende strategier noe som ville være sentralt både innenfor målledelse og transformasjonsledelse slik det fremgår av teoriene som er brukt.

Sykehuset er som resten av samfunnet i et kontinuerlig endringsfelt. Endringer i sykehusledelse fra fagstyring til målstyring og enhetlig ledelse reiser spørsmål om utstrakt bruk av målstyring er tilstrekkelig, eller om vi også i større grad må ha fokus på ulike virkningsmekanismer og forhold ved ledelse og organisatoriske forhold.

Om en verden i utvikling er det sagt at endring er det eneste varige. Endring er altså ikke noe nytt fenomen, men endringer skjer nå i et høyt tempo og med større kompleksitet enn tidligere. Mens endring og omstilling tidligere var noe som inntrådte, eller ble iverksatt etter behov med visse mellomrom, har endring i og av organisasjoner nå mer karakter av en kontinuerlig prosess. Spesielt ledere konfronteres med nødvendigheten av å initiere og håndtere implementering av endringer som et ledd i organisasjonens utvikling. Lederkunsten innebærer som sagt å utvikle overlappende enighet som krever at man er enige om å arbeide i samme retning selv om enigheten tillegges ulikt meningsinnhold. Dette stiller på sin side krav til en motiverende og strukturerende leder som evner å bevege ledergruppen i riktig retning.

Litteraturliste:

Arnulf Jan Ketil; *Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring;* Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 287-294

Barker Ricahard A.; How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? Human relations, vol. 50, no. 4, 1997.

Burns J. M; *Leadership*, New York: Harper and Row 1978

Høst Tor; Ledelse i et helhetlig perspektiv, HiO-rapport 2000 nr 16 .

Høst Tor; *Ledelse i helse- og sosialsektoren*, Universitetsforlaget 2005 .

Johannessen Jon-Arild & Olsen Bjørn; Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene
MAGMA - Årgang 12 - Nr. 1 – 2009

Müller Knut Brostrup; *Organisasjon og ledelse, en helhetlig modell*, fagbokforlaget 1988.

Schem, *Prioritering*, forelesning NTP 2009

Stemsrudhagen, J.I. og B. Brandhaug; Strategisk styring og kommunikasjon i EDB 4tel.
MAGMA nr. 4/ 2000, s. 55--62.

Wikipedia

Øksendal Jan Ove i *Ukeavisen Ledelse*, 15.09.2005

Yukl Gary; *Leadership in organizations*. Sixth edition, Pearson Education, Inc., 2006,